

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΒΟΝ»

Από την φοιτήτρια: Κακανάκου Νικολέττα

Αριθμός μητρώου: 15065

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Κος ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Αιγάλεω, Ελλάδα, Μάρτιος 2017

Beauty for
a Purpose

AVON

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία βασικό στόχο αποτελεί η στρατηγική ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η Avon Products, Inc. και η πρόταση αποτελεσματικών στρατηγικών που θα μπορούσε να ακολουθήσει μακροπρόθεσμα.

Η εργασία χωρίζεται σε πέντε τμήματα. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζει την επιχείρηση και τις λειτουργίες της. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας έχει γίνει ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας μελετώντας τον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται και σχολιάζοντας τη θέση της σε αυτόν. Το τρίτο τμήμα επικεντρώνεται στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, αναλύοντας τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν τις εργασίες της. Στο επόμενο παρουσιάζεται η εταιρική στρατηγική και προτείνονται εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε να ακολουθεί η εταιρεία, ενώ, τέλος, εξάγονται κάποια γενικά συμπεράσματα.

Η στρατηγική ανάλυση μιας εταιρείας είναι απαραίτητη τόσο για έναν εξωτερικό επενδυτή που θέλει να αποφασίσει αν θα επενδύσει στην εταιρεία όσο και για την ίδια τη Διοίκησή της, προκειμένου να πάρει ορθές στρατηγικές αποφάσεις.

ABSTRACT

The main objective of the present paper is the strategic analysis of the environment in which Avon Products, Inc. operates and the proposition of effective strategies that could be applied long-term.

The paper is divided in five sections. The first section describes the company and its operations. In the second part of the paper I have analyzed the external environment of the company by studying the industry in which it competes and commenting on its position in it. The third part is focused on the company's internal environment, describing the most important factors that affect its operations. In the next section the corporate strategy is presented, along with recommended strategies the company could adopt, while, in the last part, some general conclusions have been drawn.

The strategic analysis of a company is essential not only for an external investor trying to decide whether to invest on the company, but also for the company's Management, so as to come up with the right strategic decisions.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
1. ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ AVON	8
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	8
1.2 OVERVIEW	11
1.2.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	13
1.2.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	14
1.2.3 AVON FOUNDATION	15
1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΥΡΙΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΑΓΟΡΩΝ	17
1.3.1 ΚΥΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	18
1.4 ΘΕΣΗ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	19
2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	21
2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST	21
2.2 ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	25
2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER	27
3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	31
3.1 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	31
3.1.1 ΠΟΡΟΙ	31
3.1.2 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	33
3.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	34
3.2.1 ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	35
3.2.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	37
3.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	38
3.4 ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	39
3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	43
4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	48
4.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	48
4.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	49
4.2.1 ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	49

4.2.2 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	50
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	52
6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	55

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία αντικείμενο της ανάλυσης είναι η Avon Products Inc. η οποία αποτελεί κυρίαρχο παίκτη στην αγορά των καλλυντικών και πρωτοπόρο στην πώληση προϊόντων μέσω καναλιών άμεσης πώλησης.

Αρχικά, παρουσιάζεται η πορεία της εταιρείας κατά το πέρασμα των χρόνων, από την ίδρυσή της έως και σήμερα. Παράλληλα, γίνεται μια ανάλυση των λειτουργιών της και της εσωτερικής δομής της σε σύγκριση με τον κλάδο της και παρουσιάζονται τα κυριότερα προϊόντα της και οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται.

Στο δεύτερο κομμάτι, γίνεται εκτενής ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Αυτό συμπεριλαμβάνει μελέτη των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία της, είτε αρνητικά είτε θετικά, τη σύγκριση του ανταγωνισμού με τη χρήση των 5 δυνάμεων του Porter, αλλά και την ολόπλευρη εξέταση του κλάδου στον οποίο λειτουργεί.

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ακολουθεί το εσωτερικό περιβάλλον. Για τη μελέτη του είναι απαραίτητο να αναφερθούν οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση, στοιχεία που προσδίδουν σημαντικά στην ανταγωνιστικότητά της, ώστε να γίνει ανάλυση της αλυσίδας αξίας που συνδέει τις κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο παρουσιάζεται και η οργανωτική δομή του ηγετικού δυναμικού της και αναλύονται το όραμα, οι αρχές και οι αξίες της εταιρείας που της δίνουν ώθηση και κίνητρο να βελτιώνεται διαρκώς. Τέλος, με τη βοήθεια της ανάλυσης SWOT, εξετάζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες της Avon σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από την αγορά και τις απειλές με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη, προκειμένου να βρεθούν τρόποι να τις ξεπεράσει και να εκμεταλλευτεί τα δυνατά της σημεία για να επεκταθεί στην αγορά.

Με την ολοκλήρωση αυτών των αναλύσεων, αναφέρεται η στρατηγική που ακολουθείται από την επιχείρηση και είναι, πλέον, ευκολότερο να προταθούν για άλλες στρατηγικές οι οποίες βασίζονται στην ανάδειξη των πλεονεκτημάτων της εταιρείας και στην προστασία της ενάντια στους κινδύνους που την απειλούν. Αυτές οι προτεινόμενες στρατηγικές μπορούν να προσδώσουν σημαντικό προβάδισμα στην επιχείρηση για να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων που περικλείουν όλες τις πληροφορίες που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της στρατηγικής ανάλυσης της Avon και εκφράζοντας προβλέψεις για την επερχόμενη πορεία της.

1. ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ AVON

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ¹

1886 - 1906: Η Avon ιδρύθηκε το 1886 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής από τον David McConnell, ο οποίος εργαζόταν ως πωλητής βιβλίων από πόρτα σε πόρτα. Ο οραματιστής και δημιουργικός David McConnell συνήθιζε, με την πώληση κάθε βιβλίου του, να προσφέρει ως δώρο στις πελάτισσες του ένα δείγμα από τα αρώματα που παρασκεύαζε ο ίδιος με ένα φίλο του φαρμακοποιό. Διαπιστώνοντας ότι τα αρώματά του είχαν μεγαλύτερη απήχηση από τα βιβλία του οδηγήθηκε στη δημιουργία μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας, την οποία υλοποίησε αρχικά με την ίδρυση της εταιρείας California Perfume Company (CPC). Πρώτη αντιπρόσωπος της εταιρείας ήταν η κυρία Albee, η οποία θεωρείται ως πρότυπο ακόμα και στις μέρες μας για τους αντιπροσώπους. Σε σύντομο χρονικό διάστημα αποκτά ένα αρκετά μεγάλο δίκτυο πωλητριών, πράγμα δύσκολο για την εποχή εκείνη στις ΗΠΑ εξαιτίας των αντιλήψεων και των συνθηκών που επικρατούσαν. Το 1895 η CPC ανεγείρει στη Νέα Υόρκη το πρώτο της εργοστάσιο, ενώ ένα χρόνο αργότερα εκδίδει και τον πρώτο της κατάλογο, ο οποίος το 1906 θα αποκτήσει και έγχρωμη μορφή.

1914 - 1957: Το 1914 επεκτείνεται για πρώτη φορά διεθνώς, αρχικά στο Μόντρεαλ του Καναδά και κατόπιν στη Νέα Υόρκη. Η επιτυχημένη εταιρεία εκτοξεύεται το 1920 έχοντας περισσότερους από 10. 000 αντιπροσώπους και αριθμό πωλήσεων που ξεπερνούν το \$1 εκατομμύριο. Οχτώ χρόνια αργότερα η εταιρεία CPC δίνει σε μια σειρά καλλυντικών καθημερινής χρήσης το όνομα Avon, εμπνευσμένο από τον ομώνυμο ποταμό όπου γεννήθηκε ο αγαπημένος συγγραφέας του McConnell William Shakespeare. Το 1939 η California Perfume Company μετονομάζεται σε Avon Products Inc. Η πρωτοποριακή εταιρεία εισάγει τη μέθοδο διοίκηση ανά τομέα² έχοντας σαν αποτέλεσμα οι πωλήσεις της να φτάσουν τα \$21 εκατομμύρια. Το 1954 πραγματοποιεί την πρώτη της τηλεοπτική εμφάνιση με το διαφημιστικό σποτ «Ding Dong, Avon Calling» που θα αναδειχθεί στην πιο επιτυχημένη και μακροχρόνια

¹ <http://www.avoncosmetics.gr/PRSuite/125home.page>

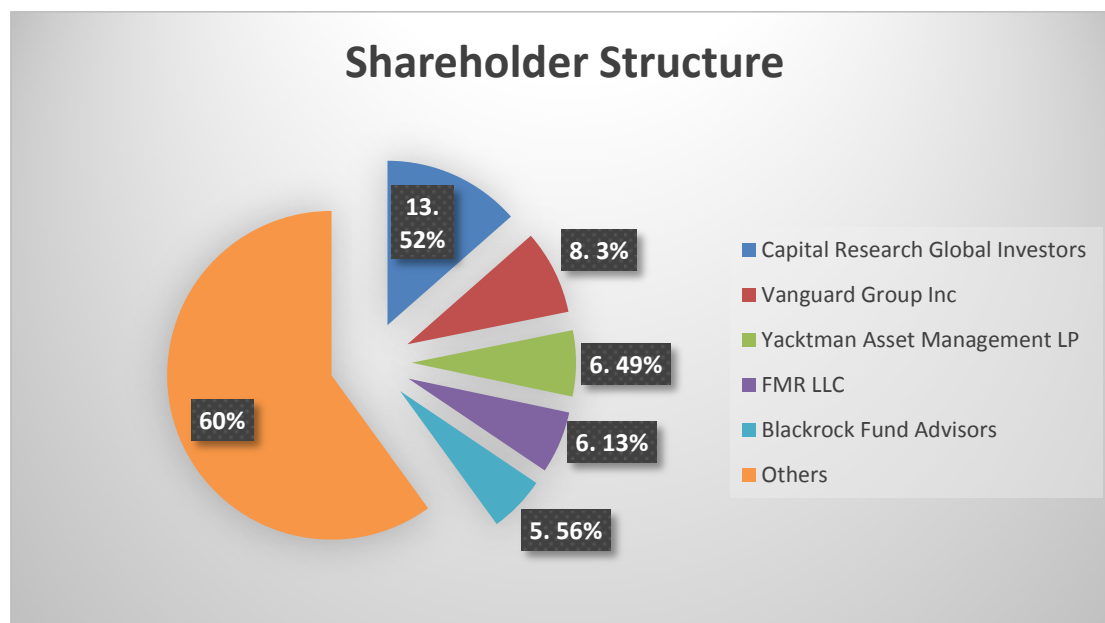
² Πρόκειται για ένα σύστημα απευθείας πώλησης κατά το οποίο τα διοικητικά στελέχη επιβλέπουν τις πωλήσεις που πραγματοποιούνται σε συγκεκριμένες περιοχές.

καμπάνια της. Σημαντικό εγχείρημα στην ιστορία της Avon είναι η ίδρυση της Avon Foundation το 1955 στις ΗΠΑ, μία φιλανθρωπική οργάνωση που αποσκοπεί στη εξυπηρέτηση των γυναικείων αναγκών. Μέχρι τότε η Avon έχει 100.000 αντιπροσώπους και αριθμό πωλήσεων που ξεπερνούν τα \$100 εκατομμύρια.

1958 - 1999: Στο διάστημα αυτό η Avon επεκτείνεται σε 60 τουλάχιστον χώρες. Τη δεκαετία του '60 οι μετοχές της Avon συμπεριλαμβάνονται στις 50 καλύτερες. Το γεγονός αυτό σηματοδοτείται με την εισαγωγή των μετοχών της στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης το 1964 και την εκτόξευσή τους τη δεκαετία του '70. Στις αρχές της ίδιας δεκαετίας η Avon ασχολείται και με την πώληση κοσμημάτων επιφέροντάς της κέρδη ύψους \$400 εκατομμύρια και αναδεικνύοντάς την τον μεγαλύτερο διανομέα παγκοσμίως. Η AVP υπήρξε πρώτη στη χρήση σταθεροποιητικής ρετινόλης με την κυκλοφορία του προϊόντος BIOADVANCE (1986) και στην εφαρμογή της αντιγηραντικής τεχνολογίας μέσω της σειράς ANEW (1992). Το 1996 γίνεται η πρώτη εταιρεία στο συγκεκριμένο κλάδο που δημιουργεί ιστοσελίδα ηλεκτρονικού εμπορίου για τη διανομή των προϊόντων στους πελάτες των ΗΠΑ. Το 1999 θεωρείται σημείο σταθμός για την Avon για δύο λόγους: πρώτον ανακοινώνεται η πρώτη γυναίκα ως γενική διευθύντρια, η Andrea Jung και δεύτερον διότι κυκλοφορεί την πρώτη της παγκόσμια διαφημιστική καμπάνια με τίτλο “Let’s Talk”.

2000 - σήμερα: Η εταιρεία έχει πλέον κατακτήσει την παγκόσμια αγορά με τις πωλήσεις της να ξεπερνούν τα \$10 δις, ήδη από το 2008. Την ίδια περίοδο η Avon επεκτείνει το φιλανθρωπικό της έργο και τις προσπάθειές της στην καταπολέμηση της βίας κατά των γυναικών, ενώνοντας τις δυνάμεις της με το United Nations Development Fund for Women (UNIFEM) και το 2010 σε μια παγκόσμια προσπάθεια ευαισθητοποίησης του κινήματος των γυναικών προς τη φύση ανακοινώνει το πρόγραμμα “Hello Green Tomorrow” που επικεντρώνεται στην αναδάσωση. Σήμερα, πλέον, η Avon δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 100 αγορές παγκοσμίως. Οι οικονομικές δυσκολίες που αντιμετώπισε η παγκόσμια αγορά, καθώς και οι απρόβλεπτες υποτιμήσεις στην αγορά ξένου συναλλάγματος οδήγησαν σε μείωση των εσόδων της Avon, ενώ το τμήμα στη Νότιο Αμερική καθυστερούσε πολύ να επανέλθει σε σχέση με τις αναμενόμενες προσδοκίες. Προκειμένου να

συνεχίσει τη δράση της η εταιρεία ανακοίνωσε στις 17 Δεκεμβρίου του 2015 τη στρατηγική συνεργασία της με τη Cerberus Capital Management LP. Η συμφωνία ολοκληρώθηκε την 1^η Μαρτίου 2016 και περιελάμβανε το διαχωρισμό των επιχειρήσεων της Avon στη Νότιο Αμερική σε μια ιδιωτική επιχείρηση που θα διοικούνταν επί το πλείστον (80%) από τη Cerberus, υπό την ονομασία New Avon LLP.



3

Το τέλος του 2015, χάρη στη συνεργασία με τη Cerberus, βρήκε την Avon να σημειώνει έσοδα ύψους \$6,2 δις, δηλαδή αύξηση 3% σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο. Αύξηση σημειώθηκε και στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και δόθηκε έμφαση στην ενδυνάμωση των κυριότερων αγορών της. Η τρέχουσα τιμή της μετοχής της εκτιμάται στα \$6,76⁴. Η ισχυρή μετοχική βάση της εταιρείας απαρτίζεται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων με βασικότερο μέτοχο την Capital Research Global Investors με ποσοστό 13,52%. Ακολουθούν οι Vanguard Group Inc με 8,3% και η Yacktman Asset Management LP με 6,49%.

³ <http://www.nasdaq.com/symbol/avp/ownership-summary>

⁴ At close: 21/10/2016

1.2 OVERVIEW

Η Avon είναι ένας παγκόσμιος κατασκευαστής και έμπορος προϊόντων ομορφιάς, τα οποία διανέμει στους πελάτες της μέσω ενός δικτύου άμεσων πωλήσεων. Οι αντιπρόσωποί της, οι οποίοι είναι ανεξάρτητοι εργολάβοι, έρχονται σε επικοινωνία με τους καταναλωτές για την προώθηση και πώληση προϊόντων σε ολόκληρο τον κόσμο (Λατινική Αμερική, Μέση Ανατολή και Αφρική, Ασία-Ειρηνικό). Από το τέλος του 2015 απασχολούνται από την εταιρεία σχεδόν 6 εκατομμύρια ενεργοί αντιπρόσωποι. Η επιτυχία της Avon είναι άμεσα εξαρτώμενη από τους αντιπροσώπους της και για αυτό το λόγο προσπαθεί διαρκώς να προσλαμβάνει νέους και να εξυπηρετεί ικανοποιητικά τους ήδη υπάρχοντες.

Κατά τη διάρκεια του 2015 τα ενοποιημένα έσοδα της εταιρείας προήλθαν αποκλειστικά από λειτουργίες εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών. Το Δεκέμβριο του 2015 προχώρησε σε συμφωνία με θυγατρικές της εταιρείας Cerberus Capital Management LP (Cerberus), η οποία συμπεριελάμβανε επένδυση \$435 εκατομμυρίων στην Avon από τη Cerberus μέσω της αγοράς προνομιούχων μετοχών και της διάσπασης της επιχείρησης στη Νότια Αμερική από την Avon. Πλέον, το κομμάτι αυτό αποτελεί μια ιδιωτική επιχείρηση, που συμπεριλαμβάνει μια συνεισφορά \$100 εκατομμυρίων από την Avon, η οποία ανήκει ως επί το πλείστον και θα λειτουργεί ύπο μια θυγατρική της Cerberus. Η Avon συμμετέχει σε αυτήν τη νέα ιδιωτική επιχείρηση με ποσοστό περίπου 20%. Οι διαδικασίες πραγματοποιήθηκαν κατά το πρώτο μισό του 2016 και το τμήμα επιχειρήσεων στη Νότια Αμερική που εκπροσώπευε τη λειτουργία της εταιρείας στις ΗΠΑ, τον Καναδά και το Πουέρτο Ρίκο παρουσιάζεται ως διακοπείσες δραστηριότητες.

Τα συνολικά έσοδα το 2015 σε σχέση με το 2014 εμφάνισαν μείωση κατά 19%, εξαιτίας δυσμενών διεθνών συναλλαγών. Τα σταθερά έσοδα αυξήθηκαν κατά 2%, γεγονός που οφείλεται στους φόρους της Βραζιλίας από το συνδυασμό της αναγνώρισης του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας του 2014 που δεν επαναλήφθηκε το 2015 και από το νέο Φόρο Βιομηχανικής Παραγωγής σε καλλυντικά που άρχισε να ισχύει από το Μάιο του 2015. Επιπλέον αρνητική επίδραση κατά περίπου 1 πόντο στα σταθερά έσοδα είχε η πώληση της Liz Earle, η οποία ολοκληρώθηκε τον Ιούλιο του 2015.

Οι πωλήσεις από την κατηγορία προϊόντων ομορφιάς σημείωσαν μείωση 20%, ενώ των προϊόντων ένδυσης και σπιτιού 15%. Τα σταθερά έσοδα της εταιρείας φαίνεται να ωφελήθηκαν από την ανάπτυξη αγορών που παρουσίαζαν σχετικά υψηλό πληθωρισμό (Βενεζουέλα και Αργεντινή), η οποία συνεισέφερε κατά περίπου 2 πόντους στην ανάπτυξη των σταθερών εσόδων. Προσθήκη της τάξεως του 1% οφείλεται στην αύξηση των ενεργών αντιπροσώπων και του μέσου αριθμού παραγγελιών. Αυτή η επέκταση του αριθμού των αντιπροσώπων οφείλεται κυρίως στην ανάπτυξη που σημειώθηκε στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και Αφρική και, κυριότερα, στη Ρωσία.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 2 ετών, η κερδοφορία της επιχείρησης υπέφερε σημαντικά δεδομένης της δύναμης του δολαρίου έναντι των σχετικών νομισμάτων των κυριότερων αγορών της Ανοπ. Ως αποτέλεσμα, τα έσοδα και τα κέρδη παρουσιάζουν μείωση όταν μετατρέπονται σε αμερικανικά δολάρια και τα περιθώρια κέρδους έχουν επηρεαστεί αρνητικά από τη μίξη χωρών, καθώς χώρες οι οποίες παρουσίαζαν σταθερά υψηλότερα λειτουργικά κέρδη αντιμετώπισαν μεγάλη υποτίμηση του εγχώριου νομίσματός τους.

Το Νοέμβριο του 2015 η εταιρεία ανακοίνωσε εσωτερική αναδιάρθρωση της διοικητικής δομής της, ώστε να συμπεριλάβει τη διοίκηση στη Λατινική Αμερική και την Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή & Αφρική από τον Ιανουάριο του 2016, οπότε και ανακοίνωσε και το σχέδιο μετασχηματισμού της. Αυτό περιλαμβάνει επενδύσεις στην ανάπτυξη, μείωση του κόστους και ενίσχυση της χρηματοοικονομικής της ανθεκτικότητας. Στα πλαίσια αυτού του σχεδίου, η εταιρεία αναμένει να επενδύσει \$350 εκατομμύρια στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια των ακόλουθων 3 ετών, από τα οποία τα \$150 εκατομμύρια θα δοθούν στα κοινωνικά μέσα και στην πώληση μέσω αυτών, ενώ τα υπόλοιπα \$200 εκατομμύρια θα χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη του μοντέλου εξυπηρέτησης πελατών και της τεχνολογίας. Επιπλέον, η μείωση του κόστους θα προέλθει από το μετασχηματισμό ενεργειών και από την εφαρμογή στρατηγικών μείωσης κόστους που αναμένεται να δημιουργήσουν πτώση του κόστους κατά \$70 εκατομμύρια κατά τον πρώτο χρόνο εφαρμογής.

1.2.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ⁵

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελεί το διαχειριστικό και εκπροσωπευτικό όργανο της ανώνυμης εταιρείας. Είναι ένα συλλογικό όργανο που αναλαμβάνει τις εσωτερικές και εξωτερικές υποθέσεις της. Η εκλογή του Διοικητικού Συμβουλίου γίνεται από τους μετόχους με σκοπό να επιβλέπουν τη διαχείριση και την προστασία των πελατών τους.

Αρμοδιότητες

- 1) **Βασικές αρμοδιότητες:** Κύρια ευθύνη των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι να ασκούν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα ενεργώντας προς όφελος της εταιρείας και των μετόχων της. Με την εκπλήρωση της υποχρέωσης αυτής τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα μπορούν να βασίζονται τόσο στη διοίκηση της εταιρείας όσο και στους εξωτερικούς συμβούλους και ελεγκτές της. Με βάση τον Κώδικα Συμπεριφοράς και την πολιτική της Avon, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου οφείλουν να διεκπεραιώνουν τις υποχρεώσεις τους, να είναι συνεπείς στα διαχειριστικά τους καθήκοντα, όσον αφορά στους μετόχους, και να συμμορφώνονται με την ισχύουσα νομοθεσία.
- 2) **Παρακολούθηση και Συμμετοχή:** Οι διευθυντές οφείλουν να παρευρίσκονται σε όλες τις τακτικά προγραμματισμένες συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και των Επιτροπών που υπηρετούν και να παρακολουθούν τις ειδικές συναντήσεις και τις ετήσιες συνεδριάσεις των μετόχων αξιοποιώντας όσο το δυνατόν καλύτερα τις προσπάθειές τους. Βασικό καθήκον κάθε διευθυντή Διοικητικού Συμβουλίου είναι να αφιερώνει χρόνο και προσπάθεια και να διαβάζει το υλικό που του παρέχεται πριν από κάθε συνεδρίαση έτσι ώστε να μπορεί να συμμετέχει ενεργά, λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις των υπολοίπων μελών.
- 3) **Πληροφόρηση και συνεχής εκπαίδευση:** Εντός τριών μηνών από την εκλογή του Διοικητικού Συμβουλίου, ο διευθυντής λαμβάνει συμμετοχή στο πρόγραμμα ενημέρωσης της εταιρείας για το νέο συμβούλιο. Επίσης πραγματοποιεί συναντήσεις με τα ανώτερα στελέχη προκειμένου να

⁵http://www.avoncompany.com/aboutavon/corporategovernance/docs/Avon_Corporate_Governance_Guidelines.pdf

ενημερωθεί για την επιχειρηματική δράση της εταιρείας, τις ιδιότητες και τις λειτουργίες της, τα στρατηγικά της σχέδια και τα οικονομικά και λογιστικά της ζητήματα. Στη συνέχεια, οι διευθυντές των Διοικητικών Συμβουλίων ενημερώνονται για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις σχετικά με τα οικονομικά, ρυθμιστικά και διοικητικά θέματα που την αφορούν καθώς και τα ζητήματα που ενδεχομένως επηρεάζουν τις δραστηριότητες της εταιρείας. Η Avon ενθαρρύνει τη συνεχή επιμόρφωση των διευθυντών της αναλαμβάνοντας όλα τα απαραίτητα έξοδα.

- 4) **Ετήσια αυτοαξιολόγηση:** Το Διοικητικό Συμβούλιο και οι Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου, μέσω της Επιτροπής Διορισμών και Εταιρικής Διακυβέρνησης, υποβάλλονται κάθε χρόνο σε μία αυτοαξιολόγηση προκειμένου να ελεγχθεί εάν το Διοικητικό Συμβούλιο και οι Επιτροπές του λειτουργούν αποτελεσματικά. Αυτή η εκτίμηση βασίζεται εν μέρει στην αξιολόγηση του κάθε διευθυντή του Διοικητικού Συμβουλίου και κάθε Επιτροπής που εξυπηρετεί. Τα αποτελέσματα κάθε αξιολόγησης συζητούνται εκ των υστέρων με το Διοικητικό Συμβούλιο.

1.2.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ⁶

Η Avon είναι συνυφασμένη με την έννοια της κοινωνικής προσφοράς. Η εταιρεία έχει δεσμευτεί να παράγει προϊόντα υψηλής ποιότητας, να εξυπηρετεί τους πελάτες της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να καλύπτει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των γυναικών. Όντας μία επιτυχημένη και κερδοφόρα εταιρεία συνειδητοποιεί τις υποχρεώσεις της ως προς το κοινωνικό σύνολο. Έτσι με το να είναι κοινωνικά υπεύθυνη, γνωρίζει τις συνέπειες των ενεργειών της ως προς το περιβάλλον και προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες. Οι πράξεις αυτές ενισχύουν την εικόνα της εταιρείας, προσελκύοντας ακόμα περισσότερους πελάτες. Επιπλέον, αυτές οι πράξεις κοινωνικής ευθύνης αποτελούν εργαλείο δημοσίων σχέσεων για την Avon.

Η Avon πραγματοποιεί παγκοσμίως πολυάριθμες σημαντικές ενέργειες σε ότι αφορά τις γυναίκες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν « η εκστρατεία ενάντια στον καρκίνο του μαστού » με σκοπό την ενημέρωση και την πρόληψη και το πρόγραμμα « Avon Running » που προωθεί τη σημασία της φυσικής κατάστασης κάθε γυναίκας

⁶ <https://educheer.com/avon-social-responsibility-women-company-environmental/>

προτείνοντας αποτελεσματικές και προσιτές ασκήσεις. Παράλληλα έχει δημιουργηθεί ένα ταμείο, το οποίο αυξάνεται συνεχώς, και διατίθενται για την έρευνα και την επίλυση προβλημάτων υγείας που αφορούν τις γυναίκες παγκοσμίως.

Στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης εντάσσεται και η διατήρηση ενός καθαρού και υγιούς περιβάλλοντος. Ως επιτυχημένη παγκόσμια εταιρεία η Avon εγγυάται ότι οι επιχειρηματικές πρακτικές που χρησιμοποιεί είναι φιλικές προς το περιβάλλον και τα προϊόντα της είναι ασφαλή και αποτελεσματικά για την προοριζόμενη χρήση. Ως εκ τούτου, η εταιρεία εμμένει σε ένα σύνολο περιβαλλοντικής πολιτικής η οποία περιλαμβάνει:

1. Όλες οι μέθοδοι παραγωγής θα πρέπει να διεξάγονται κατ' εντολή της Avon και να είναι φιλικές ως προς το περιβάλλον.
2. Τήρηση όλων των προσδοκιών και νόμων σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησης της Avon.
3. Υπεύθυνη και άμεση αντιμετώπιση τυχόν περιβαλλοντικών ζητημάτων που σχετίζονται με την Avon.
4. Οι πρακτικές και οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στην Avon θα πρέπει να αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας του περιβάλλοντος.
5. Παροχή περιβαλλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων με έμφαση την κοινή ευθύνη για την εφαρμογή ορθών περιβαλλοντικών πρακτικών.

1.2.3 AVON FOUNDATION⁷

Από το 1955, το Avon Foundation για τις γυναίκες προωθεί και συνεισφέρει σε φιλανθρωπικές, επιστημονικές, εκπαιδευτικές και ανθρωπιστικές δραστηριότητες, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε αυτές που βελτιώνουν τη ζωή των γυναικών και των οικογενειών τους. Το Avon Foundation για τις γυναίκες διαχειρίζεται προγράμματα στις Ηνωμένες Πολιτείες και συνεργάζεται με θυγατρικές της Avon Foundation και τις αγορές της Avon σε όλο τον κόσμο.

Οι προσπάθειες της εταιρείας να εξαλείψουν τον καρκίνο του μαστού και να βάλουν ένα τέλος στην ενδοοικογενειακή και στη φυλετική βία έχει βοηθήσει ώστε αυτά τα

⁷ <https://www.avonfoundation.org/about/mission/>

ζητήματα να τεθούν σε δημόσιο διάλογο. Και καθώς οι στάσεις προς αυτά τα ζητήματα εξακολουθούν να αλλάζουν – από το φόβο και την απομόνωση στη γνώση, τη δράση και την ενδυνάμωση- το ίδιο συμβαίνει και με τις ζωές αμέτρητων γυναικών παντού.

Μέχρι και σήμερα, η Avon και το Avon Foundation for Women έχουν συνεισφέρει περισσότερα από \$1 δις σε σκοπούς που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για τις γυναίκες.

Κυριότερος στόχος της εταιρείας σε θέματα του καρκίνου του μαστού και της ενδοοικογενειακής βίας είναι να ενισχύσει την πρόοδο, την ευθύνη και ανακάλυψη τέτοιων περιστατικών, ενώ παράλληλα αγωνίζεται να μειώσει το κοινωνικό στίγμα που πολλές φορές οδηγεί τις γυναίκες να κρατούν τέτοια περιστατικά κρυφά.

Καμπάνια κατά του Καρκίνου του Μαστού

Ο καρκίνος του μαστού είναι μια από τις πιο συχνά διαγνωσμένες μορφές καρκίνου στον κόσμο. Μόνο στις ΗΠΑ μια γυναίκα θα διαγνωστεί με καρκίνο κάθε τρία λεπτά. Είναι μία ασθένεια που αγγίζει τις ζωές εκατομμυρίων κάθε χρόνο, και, προκειμένου να συνεισφέρει στην εξάλειψή της, η Avon δημιούργησε το Avon Global Breast Cancer Crusade. Κατά τη διάρκεια των 20 περασμένων ετών έχει υπάρξει σταθερή στην υποστήριξή της προς τις γυναίκες που επηρεάζονται από τον καρκίνο του μαστού, τόσο μέσω προγραμμάτων χρηματοδότησης που προσφέρουν στις ασθενείς πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας φροντίδα όσο και μέσω της ανάθεσης ερευνητικών χορηγήσεων για να βρεθεί θεραπεία.

Ενδοοικογενειακή Βία

1 στις 4 γυναίκες στις ΗΠΑ πέφτει θύμα βίας κατά τη διάρκεια της ζωής της, με τις έφηβες και νέες γυναίκες να αποδεικνύονται πιο ευάλωτες. Είναι μια επιδημία που σπάνια τίθεται υπό συζήτηση – κάτι που η Avon προσπαθεί να αλλάξει μέσω της πρωτοβουλίας “Speak Out Against Domestic Violence”. Με τη βοήθεια αυτού του προγράμματος προσπαθεί να ευαισθητοποιήσει, να μορφώσει και να παρέχει προγράμματα άμεσης εξυπηρέτησης για να συμβάλει στην εξάλειψη του φαινομένου.

Βοήθεια Έκτακτης Ανάγκης

Ως παγκόσμιοι εταιρικοί πολίτες η Avon Products, Inc. και το Avon Foundation for

Women μαζί αντιδρούν άμεσα σε εθνικές και διεθνείς περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης. Από το 2001, έχουν συγκεντρώσει περισσότερα από \$19 εκατομμύρια σε δωρεές για γυναίκες και τις οικογένειές τους που επηρεάστηκαν από φυσικές καταστροφές ή κρίσεις. Για παράδειγμα, το 2014 συγκέντρωσε πόρους για το Παγκόσμιο Επισιτιστικό Πρόγραμμα για επιζώντες του τυφώνα Χαϊγιάν.

Για να πραγματοποιήσει τους στόχους του το Avon Foundation for Women ακολουθεί 4 διαφορετικές στρατηγικές:

1. Χρηματοδοτεί τα πιο πολλά υποσχόμενα έργα
2. Συγκεντρώνει υποτρόφους, συνεργάτες και άλλους πνευματικούς ηγέτες για να συνεργαστούν και να εξασκήσουν τις καλύτερες ενέργειες για να βελτιώσουν τα αποτελέσματα
3. Δίνει έναυσμα για νέες κατευθύνσεις και καινοτόμες πρακτικές ώστε να επιταχυνθεί η πρόοδος και
4. Επιμορφώνει το ευρύ κοινό και σημαντικά ακροατήρια για να αλλάξουν συμπεριφορά ώστε να επιτύχουν τους στόχους του

1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΥΡΙΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΑΓΟΡΩΝ

Η εταιρία αποτελεί παγκόσμιο κατασκευαστή και έμπορο προϊόντων ομορφιάς και περιποίησης. Λειτουργεί σε έναν υψηλά ανταγωνιστικό κλάδο και ανταγωνίζεται άλλα τυποποιημένα καταναλωτικά προϊόντα (CPG) και εταιρείες που χρησιμοποιούν το δίκτυο άμεσων πωλήσεων.

Τα προϊόντα της χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

1. Beauty και
2. Fashion & Home

Οι πωλήσεις της εταιρείας πραγματοποιούνται σχεδόν αποκλειστικά μέσω ενός δικτύου, αυτό των άμεσων πωλήσεων (direct selling channel). Τα τμήματά της βρίσκονται διασκορπισμένα σε όλο τον κόσμο και διαθέτουν κέντρα επιχειρήσεων στη Λατινική Αμερική, στην Ευρώπη, στη Μέση Ανατολή και την Αφρική, καθώς και στην περιοχή Ασίας-Ειρηνικού. Επιπλέον, λειτουργεί και στην αγορά της Νοτίου

Αμερικής, τμήμα το οποίο διαχωρίστηκε από την Avon Products Inc σε συμφωνία που διεξήχθη με την Cerberus Capital Management LP, η οποία αποτελεί πλέον τον κύριο μέτοχο του τμήματος αυτού.

Years ended December 31	2015		2014		2013	
	Total Revenue	Operating Profit (Loss)	Total Revenue	Operating Profit (Loss)	Total Revenue	Operating Profit (Loss)
Latin America	\$3,260.4	\$ 103.1	\$4,239.5	\$ 279.8	\$4,840.5	\$478.6
Europe, Middle East & Africa	2,272.3	217.1	2,705.8	300.9	2,898.4	406.7
Asia Pacific	627.8	35.3	702.7	20.9	757.9	(12.1)
Total from operations	6,160.5	355.5	7,648.0	601.6	8,496.8	873.2
Global and other expenses	–	(190.5)	–	(167.3)	–	(333.4)
Total	\$6,160.5	\$ 165.0	\$7,648.0	\$ 434.3	\$8,496.8	\$539.8

⁸
*table 1

1.3.1 ΚΥΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Beauty

Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν προϊόντα φροντίδας του δέρματος (στα οποία συμπεριλαμβάνονται τα προϊόντα προσωπικής φροντίδας), αρώματα και καλλυντικά.

Fashion & Home

Τα προϊόντα που εντάσσονται σε αυτήν την κατηγορία είναι κοσμήματα, ρολόγια, ένδυση, υπόδηση, αξεσουάρ, δώρα και διακοσμητικά προϊόντα, είδη σπιτιού,

	2015	2014	2013
Beauty	74%	75%	75%
Fashion & Home	26%	25%	25%

προϊόντα διασκέδασης, προϊόντα για παιδιά και, τέλος, είδη διατροφής.

⁹
*table 2

⁸ Avon Annual Review: κέρδη και λειτουργικά έσοδα ανά περιοχή λειτουργίας

⁹ Avon Annual Review: ποσοστό επί των πωλήσεων ανά κατηγορία προϊόντος

1.4 ΘΕΣΗ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ¹⁰

Η Avon αποτελεί μία από τις κορυφαίες επιχειρήσεις άμεσης πώλησης καλλυντικών παγκοσμίως, συμπληρώνοντας 130 χρόνια επιτυχημένης πορείας. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην κατασκευή και εμπορία προϊόντων περιποίησης και ομορφιάς κυρίως στη Βόρεια και Λατινική Αμερική, την Ευρώπη και την Ασία. Παρόλο που η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στη Νέα Υόρκη, έχει εγκαταστάσεις σε 70 χώρες περίπου ανά τον κόσμο, έχει επεκταθεί σε περισσότερες από 100 αγορές και διαθέτει περισσότερους από 6 εκατομμύρια ενεργούς, ανεξάρτητους αντιπροσώπους σε ολόκληρο τον κόσμο. Τα κέρδη της ανέρχονται στα \$9 δις ετησίως.

Βασικός παράγοντας για την Avon αποτελεί η διάθεση των προϊόντων της μέσω ενός ολοκληρωμένου δικτύου διανομής. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται στα κέντρα διανομής. Πρόκειται για σύγχρονες εγκαταστάσεις στις οποίες παραλαμβάνονται, αποθηκεύονται, προετοιμάζονται και διανέμονται οι παραγγελίες. Ωστόσο η Avon χρησιμοποιεί τη στρατηγική Supply Chain, η οποία εστιάζει σε τρεις βασικούς παράγοντες, στο κόστος, τον άνθρωπο και την εξυπηρέτηση, επιδιώκοντας τη διαρκή εξέλιξη τους. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η μείωση του κόστους. Συγκεκριμένα, το 2013 σε σύγκριση με το 2012 υπήρξε μείωση του κόστους ανά παραγγελία (CPO) και ανά τεμάχιο (CPU) κατά 12% και 11% αντίστοιχα. Συγχρόνως, μειώθηκε και το κόστος μεταφορών κατά 9% με την παράλληλη βελτίωση της εξυπηρέτησης.

Μία από τις βασικές προτεραιότητες της εταιρείας για την ανάπτυξη της αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό τόσο σε θέματα ασφαλείας κατά τη διάρκεια της εργασίας, όσο και στη βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας και την παροχή κινήτρων με σκοπό την αφοσίωση των εργαζομένων. Παράλληλα, χάρη στην περιβαλλοντική υπευθυνότητα και την εταιρική κουλτούρα που διαθέτει δίνει στους υπαλλήλους της τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στα κέρδη της εταιρείας. Επιπλέον, η Avon δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εξυπηρέτηση των αντιπροσώπων της φροντίζοντας για τη συνεχή ενημέρωση των πελατών της και την παροχή των βέλτιστων συστημάτων επικοινωνίας.

¹¹Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τους ανταγωνιστές της η Avon παρουσίασε αύξηση των συνολικών εσόδων της το τελευταίο τρίμηνο του 2016 κατά 79,01%

¹⁰ http://www.tlawards.gr/pdf/transport_and_logistics_awards_2014.pdf (σελ.10)

ετησίως. Η αύξηση των πωλήσεων της ήταν μεγαλύτερη από τη μέση αύξηση των ανταγωνιστών της (3,48%) που παρατηρήθηκε κατά τη διάρκεια του ίδιου τριμήνου.

¹¹ http://csimarket.com/stocks/compet_glance.php?code=AVP

2.ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Political

Αναφέρεται στο νομικό και θεσμικό πλαίσιο με βάση το οποίο λειτουργεί η Avon πραγματοποιώντας τις συναλλαγές και τις εργασιακές σχέσεις της. Επιπλέον, αναφέρεται στους κυβερνητικούς φορείς καθώς και στις διάφορες ομάδες που ασκούν πιέσεις στην εταιρεία επηρεάζοντας την με άμεσο ή έμμεσο τρόπο.

Η δραστηριοποίηση της Avon σε διεθνές επίπεδο την καθιστά ευάλωτη σε πολιτικούς παράγοντες που αφορούν όλες τις χώρες στις οποίες λειτουργεί. Η λειτουργία της καθορίζεται από νόμους, τόσο εγχώριους όσο και ευρωπαϊκούς, σχετικά με την εμπορία και τη διάθεση των προϊόντων ομορφιάς της. Υπάρχουν κυρίως Ευρωπαϊκές οδηγίες που ορίζουν τους κανόνες παραγωγής, μεταφοράς και διάθεσης των προϊόντων της.

Επίσης, καθώς δραστηριοποιείται και έχει καταστήματα σε διάφορες χώρες, τα διαφορετικά εργασιακά, φορολογικά και υγειονομικά συστήματα, τα οποία σε χώρες όπως η Ελλάδα μεταβάλλονται τακτικά, μπορούν να οδηγήσουν σε έντονη μεταβλητότητα των καθαρών κερδών της.

Τα κέρδη της εταιρείας είναι ευάλωτα στους διάφορους συναλλαγματικούς και κεφαλαιακούς περιορισμούς που μπορούν να επιβληθούν στις χώρες όπου δραστηριοποιείται. Η πιθανότητα επιβολής δασμών σε χώρες που εισάγουν τα προϊόντα της μπορεί να επηρεάσουν τα κέρδη της.

Σε διεθνές επίπεδο, η Avon προκειμένου να επεκτείνει την επιχειρηματική της δραστηριότητα και να διευρύνει τον κύκλο εργασιών της επιδιώκει τη σύναψη επιχειρηματικών συνεργασιών ακολουθώντας τις διεθνείς εξελίξεις και τάσεις που επικρατούν στην παγκόσμια αγορά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμφωνία με την Cerberus, καθώς επίσης και η προσπάθεια να εμπλουτίσει την γκάμα των προϊόντων της μέσω συνεργασιών με άλλους γνωστούς οίκους, όπως η εταιρεία Korrés στην Βραζιλία.

Economical

Περιλαμβάνει τις δομές της οικονομίας, τους ρυθμούς ανάπτυξης, τους δείκτες που σχετίζονται με τον πληθωρισμό, την απασχόληση, την πορεία της κεφαλαιαγοράς και των εισοδημάτων, το φορολογικό σύστημα καθώς και τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις και εξελίξεις.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε πάνω από 100 χώρες κι αναλόγως χρησιμοποιεί τα αντίστοιχα νομίσματα, μεταξύ αυτών το ευρώ, το δολάριο και η αγγλική λίρα. Εάν οποιοδήποτε από αυτά τα νομίσματα μεταβληθεί έναντι του δολαρίου, θα υπάρχουν σημαντικές επιπτώσεις στις χρηματοροές της εταιρείας.

Λειτουργεί στην αγορά της Ελλάδας και των ευρωπαϊκών χωρών εξασφαλίζοντας κατά κάποιο τρόπο την σταθερότητα του οικονομικού περιβάλλοντος. Αν και η εταιρεία επηρεάστηκε από την εφαρμογή του περιορισμού στα κεφάλαια κίνησης τον Ιούλιο του 2015, παρουσιάζοντας μία αισθητή μείωση της κατανάλωσης (περίπου κατά 40%), κατάφερε να την εξομαλύνει ως το τέλος του χρόνου.

Οι πωλήσεις της εταιρείας είναι άμεσα συνδεδεμένες με την κατανάλωση των νοικοκυριών στην Ελλάδα και ασφαλώς σε σχέση με την αγορά προϊόντων ομορφιάς. Το ετήσιο εισόδημα των καταναλωτών είναι ένας από τους πιο βασικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τα έσοδα της εταιρείας και για το λόγο αυτό, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, η Avon προσαρμόζει την τιμολογιακή πολιτική της στις ανάγκες της εποχής, προσφέροντας ανταγωνιστικές τιμές στους πελάτες της. Επίσης, άλλοι τομείς της οικονομίας που επηρεάζουν την εταιρεία είναι το φορολογικό σύστημα και η φορολογία των αντιπροσώπων της και των αυτοαπασχολούμενων.

Social

Σχετίζεται με την κοινωνική οργάνωση της κάθε χώρας, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της, το συνδικαλιστικό της κίνημα αλλά και τις πολιτιστικές και προσωπικές αξίες του κάθε εργαζομένου. Αφορά ουσιαστικά την κουλτούρα της Avon, η οποία αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας της εταιρείας.

Η ύπαρξη των social media και ο σημαντικός ρόλος που παίζουν στην καθημερινότητά μας μέσω της δυνατότητας διάχυσης των πληροφοριών σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει μεγαλύτερη γνώση για τις

θετικές ενέργειες αλλά και αντίδραση για τις αρνητικές πρακτικές της εταιρείας σε ό,τι αφορά σε δοκιμές σε ζώα ή τιμολογιακές πολιτικές.

Η Avon είναι γνωστή για τη συμμετοχή της σε φιλανθρωπικές, ανθρωπιστικές, επιστημονικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες δίνοντας έμφαση σε εκείνες που βελτιώνουν τη ζωή των γυναικών και των οικογενειών τους. Έχει μία ιδιαίτερη ευαισθησία σε κοινωνικά θέματα και ισχυρή κοινωνική ευθύνη. Ήδη από το 1992, υποστηρίζει την εκστρατεία ενάντια στον καρκίνο του μαστού διαθέτοντας περισσότερα από \$700 εκατομμύρια μέχρι σήμερα για την πρόληψη, έρευνα και αντιμετώπιση αυτής της ασθένειας. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια υποστηρίζει ενεργά και την εκστρατεία κατά της ενδοοικογενειακής βίας. Η πραγματοποίηση των έργων αυτών αποτελεί για την Avon ένα στοιχείο πολιτισμού που ενισχύει τη φήμη και το καλό όνομα της εταιρείας, αυξάνοντας την πελατειακή της βάση και οδηγώντας, κατ' επέκταση, σε υψηλότερη κερδοφορία.

Technological

Περιλαμβάνει τον απαραίτητο εκσυγχρονισμένο τεχνολογικό εξοπλισμό, σύγχρονα ερευνητικά κέντρα, τη διαδικασία νεωτερισμού, τη διαδικασία μεταφοράς της τεχνολογίας, το σύστημα εκπαίδευσης των εργαζομένων και τα διαδικτυακά μέσα ενημέρωσης.

Η τεχνολογία και η συνεχής τεχνολογική έρευνα παίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της εταιρείας. Η Avon προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει τεχνολογικά όλα τα προϊόντα της και να δημιουργεί διαρκώς καλύτερα και πιο εξελιγμένα νέα προϊόντα.

Ακόμη, έχει υιοθετήσει εξελιγμένα συστήματα διαχείρισης αποθηκών και επεξεργασίας παραγγελιών στα περισσότερα από τα κέντρα διανομής που διαθέτει. Συγκεκριμένα, στο τμήμα παραγωγής και προετοιμασίας χρησιμοποιεί συστήματα αυτοματισμού με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του λειτουργικού κόστους.

Η Avon, λαμβάνοντας υπόψη ότι ζούμε σε μία ψηφιακή εποχή, ασχολείται με το Digital Marketing, δηλαδή την ανάπτυξη μέσω διαδικτύου και social media. Μάλιστα, διαθέτει και ένα εξειδικευμένο τμήμα που ασχολείται με τις προσφορές, τις προωθήσεις, την εκπαίδευση και τα social media (όπως Facebook, Twitter, YouTube, Instagram).

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι που βλέπουμε στην αγορά είναι η ραγδαία αύξηση του omni channel – multi-channel μέσω των οποίων παρακολουθεί όλες τις εξελίξεις σε mobile applications, internet, social media. Το omni channel – multi-channel, ή αλλιώς πολύ-καναλικό σύστημα πώλησης, είναι ένα σύστημα που αφορά όλα τα στάδια της πώλησης – παραγγελία, αποστολή, παράδοση, υπηρεσίες μετά την πώληση. Αντίστοιχα, το πολύ-καναλικό μάρκετινγκ συνδυάζει τα ψηφιακά και μη μέσα και αποτελεί πλέον σαφή τάση στην αγορά γενικότερα και στο ηλεκτρονικό εμπόριο ειδικότερα.

Η Avon είναι μια εταιρεία που βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στις διαδικτυακές πωλήσεις για τα έσοδά της. Για το λόγο αυτό φροντίζει να βελτιώνει συνεχώς την παρουσία και την εικόνα της στο διαδίκτυο, καθώς αποτελεί μία βασική πηγή άντλησης νέων πελατών και αντιπροσώπων, ενώ ταυτόχρονα επενδύει στην προβολή και προώθηση των προϊόντων της.

<u>Political</u> Πολιτική κατάσταση χωρών Εργασιακά, Φορολογικό Σύστημα Συναλλαγματικοί και Κεφαλαιακοί Περιορισμοί	<u>Economical</u> Νομισματικές Ισοτιμίες Συμβάλλει στη σταθερότητα του Οικονομικού Περιβάλλοντος Εισόδημα Καταναλωτών
<u>Social</u> Social Media Φιλανθρωπικό έργο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	<u>Technological</u> Τεχνολογικός Εξοπλισμός Καινοτόμα προϊόντα Συστήματα Αυτοματισμού Digital Marketing

2.2 ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ¹²

Ο κλάδος των καλλυντικών αποτελείται από επιχειρήσεις οι οποίες ερευνούν, αναπτύσσουν και προσφέρουν στην αγορά προϊόντα ομορφιάς, τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών και διατηρούν σε υψηλό επίπεδο τις πωλήσεις τους. Η πλειονότητα των εταιρειών αυτών ασχολούνται με περισσότερες από μία κατηγορίες προϊόντων. Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου αποτελεί ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στα ευρεία κανάλια διανομής των προϊόντων.

Η εγχώρια αγορά τα τελευταία δύο χρόνια παρουσιάζει αύξηση στο τμήμα παραγωγής καλλυντικών, γεγονός που οφείλεται στην προτίμηση των καταναλωτών σε ελληνικά προϊόντα καθώς και στην αυξημένη εξαγωγική δραστηριότητα. Πιο συγκεκριμένα, με βάση έρευνα που πραγματοποιήθηκε μεταξύ 22 επιχειρήσεων (παραγωγικές, εισαγωγικές) προέκυψε ότι οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 4,3% και το μικτό κέρδος κατά 3,7%. Παράλληλα, μειώθηκαν οι χρηματοοικονομικές δαπάνες σε ποσοστό 14,4% , ενώ την ίδια περίοδο, διευρύνθηκαν τα λειτουργικά έξοδα επιδεινώνοντας το λειτουργικό αποτέλεσμα. Ωστόσο, το τελικό αποτέλεσμα παρέμεινε κερδοφόρο και τα δύο εξεταζόμενα έτη (2015-2016).

Οι πωλήσεις καλλυντικών το 2015 στις ευρωπαϊκές χώρες αυξήθηκαν συγκριτικά με το προηγούμενο έτος κατά 6,2% φτάνοντας τα \$83 δις. Ακολουθούν οι ΗΠΑ με €62 δις και η Κίνα με \$45 δις. Σύμφωνα με τα ερευνητικά στοιχεία του οίκου Hoovers, ο συνολικός αριθμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο παγκοσμίως είναι 3.082. Σε παγκόσμιο επίπεδο τις πρώτες θέσεις στο χώρο των καλλυντικών κατέχουν η Ιαπωνία, η Βραζιλία και η Ινδία, ενώ στην Ευρώπη κυριαρχούν η Ιταλία, η Γαλλία και η Ισπανία.

Έρευνα και ανάπτυξη

Η δημιουργία νέων προϊόντων είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη σε έναν τόσο ανταγωνιστικό κλάδο όσο αυτός των προϊόντων ομορφιάς. Οι προσπάθειες του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης της εταιρείας είναι σημαντικές για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσματικών θεραπειών ομορφιάς που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των γυναικών, αλλά και για τον επανασχεδιασμό των ήδη υπάρχοντων προϊόντων.

¹² <http://www.enikonomia.gr/economy/143995,icap-afxisi-stis-poliseis-kallyntikon-kata-13-to-2016.html>

Η Avon, προκειμένου να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της, έχει διατηρήσει την εστίασή της σε νέες τεχνολογίες και στην καινοτομία προϊόντων, ώστε να παρουσιάζει στην αγορά πρωτότυπα προϊόντα που προσφέρουν εμφανή οφέλη για τους καταναλωτές.

Η παγκόσμια μονάδα Έρευνας και Ανάπτυξης της εταιρείας βρίσκεται στο Suffern της Νέας Υόρκης. Μια ομάδα ερευνητών και τεχνικών εφαρμόζουν τις αρχές της επιστήμης στις πρακτικές πλευρές της δημιουργίας προϊόντων για τις αγορές σε όλον τον κόσμο. Οι σχέσεις με δερματολόγους και άλλους ειδικούς ενισχύουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να προσφέρει νέες φόρμουλες και υλικά στην αγορά. Επιπλέον, η Avon διαθέτει μονάδα Έρευνας και Ανάπτυξης στη Σανγκάη και δορυφορικές λειτουργίες στην Αργεντινή, τη Βραζιλία, το Μεξικό, την Πολωνία και τη

Νότια

Αφρική.

Προοπτικές του κλάδου

Η παγκόσμια αγορά καλλυντικών αναμένεται να συγκεντρώσει \$429,8 δις έως το 2022, σημειώνοντας CAGR¹³ 4,3% κατά την περίοδο 2016 – 2022. Η ραγδαία αύξηση του κλάδου των προϊόντων ομορφιάς οφείλεται στις ψηφιακές επικοινωνίες, στη ζωτικότητα προηγμένων καναλιών μάρκετινγκ και στη γρήγορη άνοδο των μεσαίων τάξεων σε νέες αγορές όπως αυτή της περιοχής Ασίας-Ειρηνικού, όπου οι περισσότεροι καταναλωτές ζητάνε φυσικά και υψηλής ποιότητας προϊόντα ομορφιάς. Η εκτενής χρήση τους κινεί την αγορά, καθώς υποστηρίζεται από την αυξανόμενη συνειδητότητα και αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της ζήτησης για καλλυντικά. Επιπλέον, οι μεγάλοι παίκτες της αγοράς λανσάρουν διαρκώς νέα προϊόντα, με αποτέλεσμα η αγορά να ενισχύεται περαιτέρω.

Τα προϊόντα ομορφιάς παρουσιάζουν εξέχουσα υιοθέτηση στις αναπτυσσόμενες περιοχές εξαιτίας της ταχείας αλλαγής στον τρόπο ζωής των καταναλωτών και της αύξησης του εισοδήματος. Η Ευρώπη είναι αυτή τη στιγμή η περιοχή που παράγει το υψηλότερο κέρδος και αναμένεται να διατηρήσει την πρώτη θέση για την προβλεπόμενη περίοδο 2016 – 2022. Όμως, η περιοχή Ασίας-Ειρηνικού είναι η πιο προσοδοφόρα αγορά για τους προμηθευτές καλλυντικών λόγω των ευνοϊκών

¹³ Μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης

παραγόντων ανάπτυξης που συμπεριλαμβάνουν την αύξηση του εισοδήματος και την αυξανόμενη συνείδηση σχετικά με την προσωπική εμφάνιση μεταξύ των καταναλωτών, κυρίως σε χώρες όπως η Ινδία, η Κίνα και η Ιαπωνία.

Οι κυρίαρχοι παίκτες της αγοράς αναπτύσσουν καινοτόμα προϊόντα υψηλής ποιότητας για να ανταποκριθούν στις αλλαγές στον τρόπο ζωής των καταναλωτών. Επιπλέον, οι εταιρείες μετατοπίζουν την εστίασή τους σε διαδικτυακές πύλες, καθώς έχουν αναδειχθεί σε δημοφιλές μέσο για την αγορά προϊόντων ομορφιάς, ιδιαίτερα μεταξύ των νεότερων ηλικιακών ομάδων.¹⁴

2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Δυνατότητα Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Ο κλάδος των καλλυντικών και προϊόντων περιποίησης είναι πολύ ανταγωνιστικός. Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό από διάφορα προϊόντα και σειρές προϊόντων τόσο σε εγχώριο όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο αριθμός των ανταγωνιστών καθώς και η ένταση του ανταγωνισμού διαφέρουν πολύ από χώρα σε χώρα.

Σε παγκόσμια κλίμακα, η Avon ανταγωνίζεται προϊόντα τα οποία παρέχονται στους καταναλωτές μέσω διάφορων μεθόδων, συμπεριλαμβανομένου του δικτύου άμεσων πωλήσεων μέσω διαδικτύου και μέσω καναλιών μαζικής αγοράς και λιανικής πώλησης. Συγκεκριμένα, λόγω της φύσης του δικτύου άμεσων πωλήσεων, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε περιφερειακό επίπεδο. Σε αντίθεση με μια τυπική CPG εταιρεία που λειτουργεί σε μεγαλύτερη βάση των καταναλωτών, οι άμεσοι πωλητές ανταγωνίζονται για αντιπροσωπευτικό ή επιχειρηματικό ταλέντο με το να παρέχουν πιο ανταγωνιστικές ευκαιρίες κέρδους, για μια καλύτερη προσφορά έναντι του ανταγωνισμού.

Η είσοδος στο συγκεκριμένο κομμάτι του κλάδου απαιτεί υψηλές επενδύσεις σε κεφάλαιο για την έρευνα, την ανάπτυξη και την προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά, επομένως είναι απαραίτητο ένα ισχυρό τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, με επενδύσεις σε εξοπλισμό και ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, η διαδικασία έγκρισης ενός νέου προϊόντος είναι χρονοβόρα και περιλαμβάνει δοκιμές μέχρι να εγκριθεί και να τεθεί σε κυκλοφορία.

¹⁴ Allied markets research

Η προστασία των προϊόντων με πατέντες είναι ένα ακόμη μεγάλο έξοδο και απαιτεί μια ομάδα εξειδικευμένων δικηγόρων, γεγονός που καθιστά δύσκολο και κοστοβόρο για τις μικρότερες εταιρείες να προστατευθούν έναντι των μεγαλύτερων.

Το ισχυρό brand name που έχουν χτίσει οι υπάρχουσες εταιρείες και η πίστη και η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι καταναλωτές σε αυτό αποτελεί έναν ακόμη ανασταλτικό παράγοντα για επιχειρήσεις που θέλουν να προσπαθήσουν να εισέλθουν σε αυτόν τον κλάδο, καθώς θα είναι δύσκολο να αποσπάσουν μερίδιο της αγοράς. Επιπλέον, πέρα από τις πολύ ισχυρές εταιρείες που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο (Avon, Revlon, Clinique, Estee Lauder, Mac, Unilever), οι οποίες έχουν πολύ μεγάλο μερίδιο της αγοράς, υπάρχουν και άλλοι μικρότεροι ανταγωνιστές που κατέχουν ένα μικρό μερίδιο αγοράς, μειώνοντας τη συνολική κερδοφορία των εταιρειών στον κλάδο.

Συνοψίζοντας, πιστεύω ότι η απειλή εισόδου νεοσύστατων εταιρειών στον κλάδο παρασκευής προϊόντων ομορφιάς είναι σχετικά **χαμηλή**, γιατί απαιτούνται επενδύσεις για να μπορέσουν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται και εξαιτίας του χρονικού διαστήματος μέχρι την εμφάνιση κερδών.

Διαπραγματευτική Δύναμη Καταναλωτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών σχετίζεται με τη δύναμη που διαθέτουν οι καταναλωτές προκειμένου να επηρεάζουν τις τιμές των προϊόντων με μεταβολές στη ζήτηση. Όταν οι καταναλωτές διαθέτουν μεγάλη δύναμη, οι παρασκευαστές και έμποροι είναι πιθανό να μη μπορούν να προβλέψουν επαρκώς τη μελλοντική ζήτηση της αγοράς. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στη μακροχρόνια κερδοφορία της εταιρείας, εξαιτίας απρόβλεπτων προτύπων ζήτησης.

Ο κλάδος των καλλυντικών παρουσιάζει **υψηλή** διαπραγματευτική δύναμη καταναλωτών. Αυτό συμβαίνει λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού και της διαθεσιμότητας καλλυντικών προϊόντων και προϊόντων περιποίησης από μια πληθώρα κατασκευαστών. Εφόσον αυτά τα προϊόντα έχουν πολλά υποκατάστατα, είναι εύκολο οι καταναλωτές να πιέσουν τους κατασκευαστές να μειώσουν τις τιμές των προϊόντων τους με την απειλή ότι θα τα ανταλλάξουν με αυτά των ανταγωνιστών τους. Αυτή είναι μια πρόκληση που αντιμετωπίζουν όλοι οι κατασκευαστές προϊόντων ομορφιάς σε παγκόσμια κλίμακα.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Ο συγκεκριμένος παράγοντας αναλύει τη δύναμη που διαθέτουν οι προμηθευτές σχετικά με τον επηρεασμό της τιμής των προϊόντων τους. Προμηθευτές με μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τις αλλαγές των τιμών χρησιμοποιώντας στρατηγικές όπως η χειραγώγηση της αγοράς μέσω της συσσώρευσης και του περιορισμού της προσφοράς. Παρ' όλο που μερικές από αυτές τις στρατηγικές είναι παράνομες σε πολλές χώρες, οι προμηθευτές συνήθως τις εξασκούν όταν θέλουν να προκαλέσουν αλλαγές στις τιμές.

Ο κλάδος των καλλυντικών χαρακτηρίζεται από **χαμηλή** δύναμη των προμηθευτών, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των παικτών στην αγορά και της μεγάλης προσφοράς διαφορετικών προϊόντων στην αγορά. Υπάρχουν πολλά προϊόντα ομορφιάς που δημιουργούνται και από μεγάλης αλλά και μικρής κλίμακας κατασκευαστών. Συνεπώς, λόγω της τεράστιας προσφοράς, οι καταναλωτές έχουν τη δύναμη να επηρεάζουν τις τιμές της αγοράς έναντι των προμηθευτών.

Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων

Η απειλή από την είσοδο υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά προκύπτει όταν δημιουργούνται παρόμοια προϊόντα από ανταγωνιστές τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες της αγοράς. Όταν οι καταναλωτές έχουν πρόσβαση σε υποκατάστατα προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες τους, τότε οι κατασκευαστές και οι προμηθευτές χάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν τα προϊόντα των ανταγωνιστών όταν δεν είναι ικανοποιημένοι με την τιμή ή την ποιότητα. Προκειμένου οι προμηθευτές να εξαλείψουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, πρέπει να δημιουργούν καινοτόμα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του μεριδίου της αγοράς που είναι ο στόχος τους.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στον κλάδο των προϊόντων ομορφιάς υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές. Ως αποτέλεσμα, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι **πολύ υψηλή**. Εάν οι κατασκευαστές προσφέρουν τα προϊόντα τους σε τιμές υψηλότερες, ή τα προϊόντα τους είναι χαμηλότερης ποιότητας, τότε οι καταναλωτές θα απευθυνθούν στα υποκατάστατα προϊόντα που πωλούνται από τους πολλούς ανταγωνιστές που είναι παρόντες στην αγορά. Για το λόγο αυτό είναι τεράστιας σημασίας για τους

παίκτης της αγοράς καλλυντικών να δημιουργούν καινοτόμα προϊόντα, εάν θέλουν να εξαλείψουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων.

Ένταση του Ανταγωνισμού

Ο κλάδος των προϊόντων ομορφιάς είναι ένας από τους πιο ανταγωνιστικούς και συνεχώς μεταβαλλόμενους, καθώς αποτελείται από πολλές και μεγάλες επιχειρήσεις. Κύριος παράγοντας που οξύνει τον ανταγωνισμό είναι οι συνεχείς προσπάθειες των εταιρειών να ανακαλύψουν το επόμενο καινοτόμο προϊόν. Η ανακάλυψή του μπορεί να οδηγήσει σε εκατομμύρια εσόδων από πωλήσεις και πατέντες και ο πρώτος που θα το πατεντάρει θα απολαύσει και όλα τα οφέλη, γι' αυτό και η προσπάθεια για γρήγορη ανάπτυξη είναι εκτεταμένη.

Επιπλέον, οι μεγάλοι κατασκευαστές καλλυντικών όπως η Avon, η Revlon, η Clinique, η Estee Lauder, η Mac και η Unilever δαπανούν μεγάλα ποσά στη διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων και της μάρκας τους. Αυτό σε συνδυασμό με τη φήμη που έχει αποκτήσει η κάθε εταιρεία και την εμπιστοσύνη από την πλευρά των πελατών, καθιστά **πολύ υψηλή** την ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο.

3.ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.1 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης χωρίς, όμως, να παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και από τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Πιο συγκεκριμένα, οι πόροι και οι ικανότητες που δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια επικράτηση έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.¹⁵ Οι πόροι μιας επιχείρησης, που αποτελούν το ενεργητικό της, διακρίνονται σε υλικούς και άυλους.

3.1.1 ΠΟΡΟΙ

Άυλοι Πόροι

Τεχνολογία

Η Avon διαθέτει αρκετά χρήματα στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, ενώ το προσωπικό που απασχολεί στα διάφορα πεδία έρευνας είναι πολύ καταρτισμένο, γεγονός που έχει δώσει στην εταιρεία την ευκαιρία να εισάγει στην αγορά μια πληθώρα επιτυχημένων προϊόντων ομορφιάς και φροντίδας.

Φήμη

Η εταιρεία διαθέτει ένα πολύ ισχυρό brand name. Πολλά από τα προϊόντα της είναι διεθνώς αναγνωρίσιμα και προσφέρονται σε χαμηλές τιμές με την υψηλότερη δυνατή ποιότητα για τους καταναλωτές (value for money). Χάρη σε αυτήν τη σχέση ποιότητας – τιμής, η Avon έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων εταιρειών.

Υλικοί Πόροι

¹⁵ Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Β. Παπαδάκης

Χρηματοοικονομικοί Πόροι

Η Avon διαθέτει περιουσιακά στοιχεία που φτάνουν τα \$3,4 εκατομμύρια, γεγονός που της δίνει τη δυνατότητα να μπορεί να ανανεώνει το βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο δανεισμό της. Η πιστοληπτική της ικανότητα μειώθηκε από Ba2 σε Ba3, σύμφωνα με τη Moody's, τον Ιούλιο του 2016. Η μείωση αυτή οφείλεται στην υψηλή μόχλευση της εταιρείας σε συνδυασμό με την υψηλή μεταβλητότητα που χαρακτηρίζει τον κλάδο, αλλά και τις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει σχετικά με τη διάρθρωση των καναλιών άμεσης πώλησης.

Παρά τα παραπάνω προβλήματα, η εταιρεία κατάφερε να έχει Gross Margin 60,32% στο τέλος του 2016.¹⁶ Αυτό επιτεύχθηκε χάρη στον αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους παραγωγής και στις υψηλές πωλήσεις που σημειώνει λόγω την εμπιστοσύνης των καταναλωτών στο όνομα και τη φήμη της εταιρείας.

Avon in \$ MN.	2014	2015	2016
Revenue	7.648	6.160	5.717
Gross Profit	4.641	3.715	3.460
Gross Margin	62,47%	58,71%	60,32%

¹⁷
*Table 4

Εγκαταστάσεις

Η εταιρεία διαθέτει εξοπλισμό και εγκαταστάσεις σε πολλές τοποθεσίες ανά τον κόσμο, όπως οι ΗΠΑ, η Αυστραλία και η Κίνα. Πρόσφατα προχώρησε σε συμφωνία με τη Cerberus παρέχοντάς της την πλειοψηφία των μετοχών για το κομμάτι της Νοτίου Αμερικής, προκειμένου να αποδεσμευτεί από εγκαταστάσεις που δεν της απέφεραν κέρδη και να αυξήσει έτσι σημαντικά τη ρευστότητά της. Ταυτόχρονα, με το επίπεδο ρευστού που διαθέτει, επενδύει σε νέες τεχνολογίες που της παρέχουν τη δυνατότητα να μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε αλλαγές στο περιβάλλον της.

¹⁶ https://ycharts.com/companies/AVP/gross_profit_margin

¹⁷ <https://finance.yahoo.com/quote/AVP/financials?p=AVP>

Ανθρώπινοι Πόροι

Η εταιρεία παρέχει ένα από τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στον κλάδο δημιουργώντας, έτσι, τις κατάλληλες προϋποθέσεις και υψηλότερη παραγωγικότητα από πλευράς των εργαζομένων, αλλά καταφέρνει και να διατηρεί το εξειδικευμένο προσωπικό της.

Τέλος, η υψηλή αφοσίωση των πελατών της, η οποία οφείλεται κυρίως στη σχέση ποιότητας και τιμής που προσφέρει αλλά και στο φιλικό της έργο, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να απολαμβάνει τα οφέλη από την εισαγωγή στην αγορά ενός επιτυχημένου προϊόντος για πολλά χρόνια.

3.1.2 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Οριακές Ικανότητες

Έρευνα και Ανάπτυξη

Η φύση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η Avon καθιστά απαραίτητη τη συνεχή έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, προκειμένου να προσελκύει νέους πελάτες αλλά και να διατηρεί τους ήδη υπάρχοντες. Η Avon διαθέτει ένα πολύ αποδοτικό τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, γεγονός που αποδεικνύεται από τη διαρκή προσφορά νέων προϊόντων στην αγορά. Παράλληλα, ένας από τους κυριότερους στόχους της εταιρείας για το μέλλον αποτελεί η περαιτέρω επένδυση στην Έρευνα και Ανάπτυξη, που συμπεριλαμβάνεται στο τριετές σχέδιο μετασχηματισμού της.

Κάθετη Ολοκλήρωση

Όπως η πλειοψηφία των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, έτσι και η Avon διαθέτει το δικό της παραγωγό προϊόντων ομορφιάς και μέσω του διευρυμένου δικτύου των συνεργατών της καταφέρνει να προμηθεύει την αλυσίδα παραγωγής της σε όλο τον κόσμο.

Θεμελιώδεις Ικανότητες

Δίκτυο Άμεσων Πωλήσεων

Η λειτουργία της Avon βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην πώληση των προϊόντων της μέσω αντιπροσώπων. Αποτελεί πρωτοπόρο στην αγορά με τη δημιουργία ενός δικτύου άμεσων πωλήσεων που επεκτείνεται σχεδόν σε όλο τον κόσμο. Απαρτίζεται από περισσότερους από 6 εκατομμύρια αντιπροσώπους, οι οποίοι έρχονται σε επικοινωνία με τους καταναλωτές για την προώθηση και πώληση των προϊόντων της εταιρείας. Αυτή η τακτική πωλήσεων αποδείχθηκε τόσο επιτυχής που άλλες εταιρείες, από κάθε κλάδο, έσπευσαν να τη μιμηθούν με αποτέλεσμα το δίκτυο άμεσων πωλήσεων να έχει αναδειχθεί στο πιο διαδεδομένο κι επικερδές μέσο πωλήσεων, ιδιαιτέρως στην Αμερική.

Brand Name

Η φήμη της εταιρείας αποτελεί το μεγαλύτερο της πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Η αναγνωρισιμότητά της φτάνει το 90% σε ολόκληρο τον κόσμο και προκειμένου να διατηρήσει αυτό το πλεονέκτημα, έχει εστιάσει την προσοχή της στην επένδυση στη διαφήμιση, κυρίως μέσω του διαδικτύου.

Cost Management

Εν όψει του τριετές σχεδίου μετασχηματισμού της εταιρείας, οι προσδοκίες για την πορεία της έχουν αλλάξει κατεύθυνση, αναμένοντας μεγαλύτερα κέρδη και χαμηλότερα κόστη ήδη από το νέο οικονομικό έτος. Ως αποτέλεσμα, η Avon αναμένει βελτίωση του λειτουργικού της κόστους το 2017. Στο χαμηλό κόστος συμβάλλει μεταξύ άλλων και το δίκτυο άμεσων πωλήσεων που χρησιμοποιεί η εταιρεία για τις πωλήσεις της.

3.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η αλυσίδα αξίας αποτελείται από τις κύριες λειτουργίες (inbound logistics, operations, marketing & sales, services) και τις υποστηρικτικές λειτουργίες (procurement, technology, HR management, firm infrastructure).¹⁸

Η Avon διαθέτει ένα δίκτυο αποτελούμενο από 6 εκατομμύρια αντιπροσώπους σε πάνω από 50 χώρες παγκοσμίως, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την επίτευξη συνεργασιών σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας.

¹⁸ <http://apythanos.blogspot.gr/2012/10/porter.html>

3.2.1 ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Inbound Logistics

Χαρακτηριστικό στοιχείο της εταιρείας αποτελεί το γεγονός ότι κατασκευάζει και συσκευάζει μόνη της την πλειοψηφία των προϊόντων της. Τις πρώτες ύλες, που αποτελούνται κυρίως από αιθέρια έλαια, χημικά, δοχεία και υλικά για τις συσκευασίες, τις αγοράζει από διάφορους προμηθευτές. Αντίθετα, όσον αφορά στα προϊόντα ένδυσης και σπιτιού, τα προμηθεύεται κυρίως από τρίτους. Επιπλέον, η ίδια η εταιρεία σχεδιάζει τους καταλόγους που χρησιμοποιούν οι αντιπρόσωποί της για την πώληση των προϊόντων.

Η απώλεια ενός από τους προμηθευτές δε θα είχε σημαντική επίπτωση στη δυνατότητα της Avon να αποκτήσει τις απαραίτητες πρώτες ύλες για τα προϊόντα ομορφιάς, ένδυσης και σπιτιού ή το χαρτί που χρησιμοποιείται για την εκτύπωση των καταλόγων της.

Οι συσκευασίες, που αποτελούνται από δοχεία και συστατικά συσκευασιών, σχεδιάζονται από το προσωπικό των καλλιτεχνών και σχεδιαστών της εταιρείας. Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός προϊόντος επηρεάζονται από το κόστος και τη διαθεσιμότητα των υλικών, όπως το γυαλί, το πλαστικό και τα χημικά.

Η επιχείρηση είναι βέβαιη ότι θα συνεχίσει να προμηθεύεται επαρκείς πρώτες ύλες και προμήθειες για την κατασκευή και παραγωγή των προϊόντων της στο προβλεπόμενο μέλλον.

Operations

Κατά τη διάρκεια του 2015 οι διεθνείς λειτουργίες της Avon πραγματοποιούνταν κυρίως μέσω θυγατρικών σε 57 χώρες και τοποθεσίες εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών. Ακόμη, τα προϊόντα της διανέμονταν σε 15 ακόμη χώρες και τοποθεσίες.

Οι διεθνείς λειτουργίες της εταιρείας υπόκεινται σε κινδύνους που προκύπτουν από τη δραστηριοποίηση στο εξωτερικό, συμπεριλαμβάνοντας τον κίνδυνο δυσμενών μεταβολών στις ξένες συναλλαγματικές ισοτιμίες, τους περιορισμούς εμβασμάτων σε ξένα νομίσματα και δυσμενείς κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες.

Ακόμη, πιστή στο περιβαλλοντικό της έργο, η εταιρεία κατά την περασμένη δεκαετία χρησιμοποιεί αποδοτικές μεθόδους αποστολής των προϊόντων προκειμένου να μειώσει το αντίκτυπο που έχουν στο περιβάλλον. Για να το καταφέρει αυτό συχνά

συνεργάζεται με μεταφορικούς και λογιστικούς εταίρους για να εκμεταλλευτεί τις καλύτερες επιλογές και την ειδικότητά τους.

Όσον αφορά στην ελληνική αγορά, η Avon διαθέτει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο διανομής με έδρα στην Παιανία Αττικής που εκτείνεται σε 2.700 τετραγωνικά μέτρα. Το κέντρο διανομής είναι χωρισμένο σε τρεις μεγάλους τομείς, την αποθήκη που διαχειρίζεται την παραλαβή, αποθήκευση και διανομή όλων των προϊόντων, το κομμάτι προετοιμασίας παραγγελιών και τον τομέα της διανομής. Η διανομή γίνεται τόσο με οδηγούς της Avon όσο και σε συνεργασία με εταιρείες courier και με τη χρήση pick up point.¹⁹

Outbound Logistics

Η Avon λόγω του μεγάλου όγκου των προϊόντων που παρέχει στην αγορά, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη διαφήμιση για να αυξήσει τις πωλήσεις της. Για να φτάσει στο ευρύ κοινό, η εταιρεία χρησιμοποιεί κυρίως ένα δίκτυο πωλητών και αντιπροσώπων, ενώ έχει δημιουργήσει και μια ιστοσελίδα για να παρέχει τις αναγκαίες πληροφορίες για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων της στους διάφορους πωλητές και αντιπροσώπους.

Υπηρεσίες Μετά την Πώληση

Η Avon παρέχει πληροφορίες για τα προϊόντα της στις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται για τους καταναλωτές της. Επιπλέον, παρέχει στην ιστοσελίδα της τη δυνατότητα τηλεφωνικής ή ηλεκτρονικής επικοινωνίας με τους αντιπροσώπους της σε περίπτωση που χρειαστεί.

3.2.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Έρευνα και Ανάπτυξη

Η καρδιά του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης βρίσκεται στην έδρα της εταιρείας, στη Νέα Υόρκη. Εστιάζει τόσο στη δημιουργία νέων προϊόντων όσο και στην εύρεση νέων χρήσεων για τα υπάρχοντα ή νέων αγορών (ηλικιωμένοι, παιδιά).

¹⁹ http://www.tlawards.gr/_pdf/transport_and_logistics_awards_2014.pdf

Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της εταιρείας ακολουθεί μια διεπιστημονική προσέγγιση όταν δημιουργεί αρώματα, καλλυντικά, προϊόντα φροντίδας της επιδερμίδας και προσωπικής φροντίδας, τα οποία είναι υψηλής τεχνολογίας, υψηλής ποιότητας και άκρως ελκυστικά για τους σύγχρονους καταναλωτές.

Προμήθειες

Η Avon χρησιμοποιεί τόσο τις δικές της παρασκευαστικές εγκαταστάσεις όσο και τρίτους κατασκευαστές για την παραγωγή των προϊόντων της. Τα ίδια διεθνή πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας ισχύουν για όλα τα προϊόντα της, είτε παράγονται είτε εμπορεύονται, εξασφαλίζοντας ότι οι καταναλωτές λαμβάνουν την ίδιο ποιότητα, ασφάλεια και αποτελεσματικότητα των προϊόντων.

Firm Infrastructure

Ως παγκόσμιος ηγέτης άμεσων πωλήσεων προϊόντων ομορφιάς, η Avon έχει χτίσει μια εταιρεία και μια φήμη χάρη στην καινοτόμο επιχειρησιακή πρακτική της και στην εξαιρετική εξυπηρέτηση των πελατών. Τα έσοδά της ανέρχονται σε δισεκατομμύρια δολάρια και η εταιρεία καταγράφει πωλήσεις μέσω τον αντιπροσώπων, του τηλεφώνου και, όλο και αυξανόμενα, μέσω διαδικτύου.

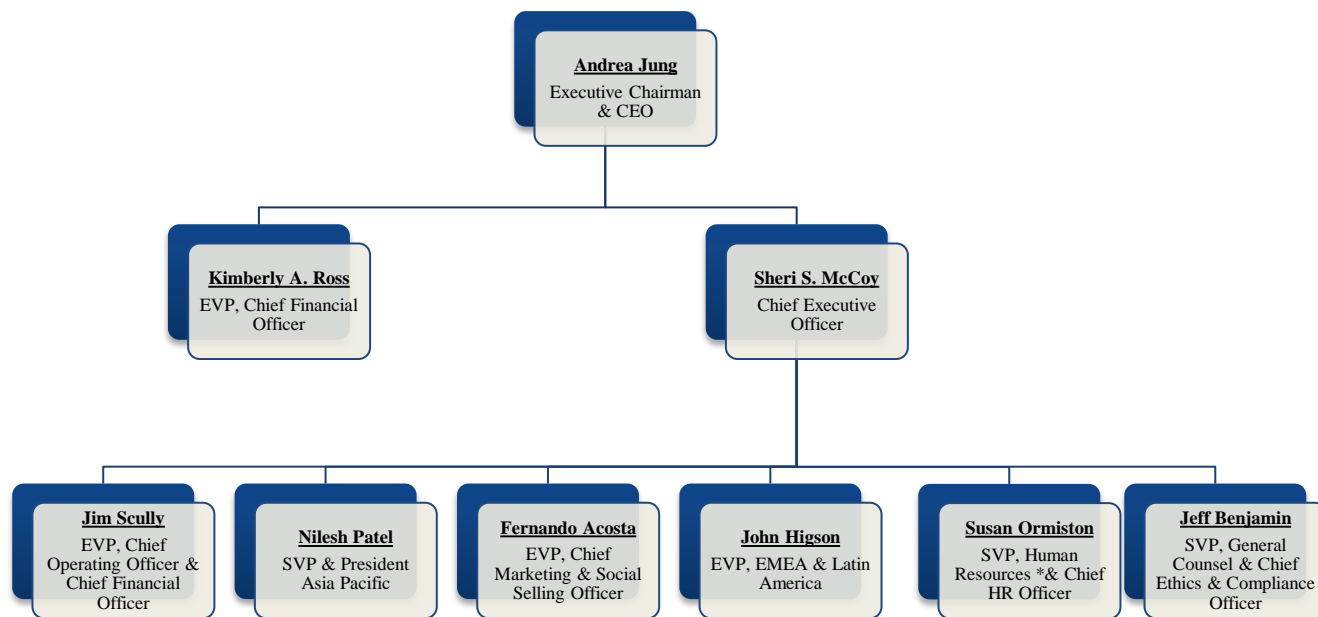
Για όλα αυτά οφείλεται το μαζικό και αποτελεσματικό IT network το οποίο επιτρέπει στην επιχείρηση να λειτουργεί ομαλά, επεξεργαζόμενο τα πάντα από μισθούς μέχρι την διεκπεραίωση παραγγελιών.

Human Resources

Η μεγάλη επιτυχία της εταιρείας οφείλεται στο εξειδικευμένο προσωπικό της στην παραγωγή και στην έρευνα, καθώς και στο μεγάλο δίκτυο των αντιπροσώπων της που προωθούν τα προϊόντα της στους καταναλωτές. Χωρίς τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα η Avon δε θα είχε δημιουργήσει τόσο ισχυρό brand name και τόσο πιστή πελατειακή βάση.

3.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η οργανωτική δομή της Avon καθορίζει πως δραστηριότητες, όπως η κατανομή εργασιών, ο συντονισμός και η επίβλεψη καθοδηγούνται προς την επίτευξη του οργανωσιακού στόχου.



Το παραπάνω διάγραμμα αποτελεί το management committee. Αυτό περιλαμβάνει μέλη απ' όλα τα Commercial Business Units και fuctions της εταιρείας. Κάτω από τον τίτλο του καθενός έχει ποιες χώρες ή ποια τμήματα αντιπροσωπεύει. Έπειτα κάθε χώρα έχει το δικό της Management Team που περιλαμβάνει μέλη απ' όλα τα τμήματα όπως Γενικός Διευθυντής, Πωλήσεις, Οικονομικό, Εφοδιαστική Αλυσίδα και Εξυπηρέτηση Πελατών, Διαχείριση Προσωπικού, Πληροφορική, Επιχειρησιακή Ανάλυση, Διαχείριση Έργων και τέλος Marketing.

Κάθε τρεις εβδομάδες περίπου συγκεντρώνονται όλα τα μέλη και αναλύονται τα τρέχοντα θέματα της εταιρείας όπως:

- 1) Αποτελέσματα της τελευταίας περιόδου και προβλέψεις μέχρι το τέλος του χρόνου
- 2) Ανάλυση των βασικών οικονομικών αριθμοδεικτών και πωλήσεων
- 3) Θέματα που αφορούν το προσωπικό
- 4) Ανάλυση ρίσκων και ευκαιριών
- 5) Θέματα εξυπηρέτησης πελατών και εφοδιαστικής αλυσίδα
- 6) Παρουσίαση της προόδου των έργων και στρατηγικών της εταιρείας
- 7) Παρουσίαση του Marketing Plan

Το management committee κάθε χώρας συγκεντρώνεται 4 φορές το χρόνο παρουσιάζοντας τα παραπάνω θέματα στο μέλος του Management Committee σύμφωνα με τις χώρες που αντιπροσωπεύει, σχεδιάζοντας τη στρατηγική και τα

επόμενα βήματα που θα ακολουθήσει προκειμένου να ληφθούν οι βέλτιστες αποφάσεις για την επίλυση τους.

3.4 ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Όραμα

Το όραμα της Avon συνοψίζεται στο σύνθημά της: «Η εταιρεία για τις γυναίκες». Αυτό για την Avon σημαίνει να κατανοεί και να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα στις ανάγκες των γυναικών σε όλο τον κόσμο για προϊόντα ομορφιάς, να τους παρέχει άμεση εξυπηρέτηση και να συμβάλλει στην προσωπική ικανοποίηση των αναγκών των γυναικών σε παγκόσμιο επίπεδο.



Αποστολή

Η αποστολή της εταιρείας διακρίνεται σε 6 τμήματα:

1. Παγκόσμιος ηγέτης στο χώρο της ομορφιάς: Η Avon αποτελεί ήδη παγκόσμιο παίκτη στη βιομηχανία προϊόντων ομορφιάς. Αποστολή της είναι να αναπτύσσεται και να βελτιώνεται διαρκώς στο χώρο στον οποίο λειτουργεί, οικοδομώντας τις βάσεις στο χώρο της ομορφιάς, δημιουργώντας ένα ισχυρό όνομα και αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την προσφορά ποιοτικών και καινοτόμων προϊόντων.

2. Η επιλογή των γυναικών στην αγορά: Σκοπός της επιχείρησης είναι να γίνει ο «αγοραστικός προορισμός» των γυναικών, προσφέροντας ένα μεγάλο αριθμό από μάρκες και κανάλια, που σε συνδυασμό με την υψηλή προσωπική της εμπειρία στην αγορά βοηθά στο να δημιουργήσει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της.
3. Πρώτη στην κατηγορία της άμεσης πώλησης: Η εταιρεία βασίζει τα κέρδη της στις πωλήσεις που πραγματοποιούν οι αντιπρόσωποί της μέσω των καναλιών άμεσης πώλησης. Συνεπώς, βασικός στόχος της είναι να επεκτείνεται διαρκώς στο χώρο των απευθείας πωλήσεων, μέσω της κατάλληλης εξυπηρέτησης και υποστήριξης των πελατών της, αλλά και με την ανακάλυψη καινοτόμων προϊόντων που απευθύνονται στις ανάγκες των σύγχρονων γυναικών.
4. Καλύτερο εργασιακό περιβάλλον: Προτεραιότητα της εταιρείας είναι η δημιουργία ενός ασφαλούς και αισιόδοξου περιβάλλοντος που θα αντανάκλα τη πολιτιστική πολυμορφία των εργαζομένων της, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες σε όλους, προκειμένου να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς στόχους τους συμβάλλοντας στην επιτυχία της επιχείρησης.
5. Avon Foundation, Το μεγαλύτερο ίδρυμα γυναικών: Εδώ και περισσότερα από 60 χρόνια το Avon Foundation ασχολείται ενεργά με φιλανθρωπικά, ερευνητικά και ανθρωπιστικά έργα με σκοπό να βελτιώσει τις συνθήκες ζωής των γυναικών σε όλο τον κόσμο. Η συμβολή του ιδρύματος αυτού στη ζωή των γυναικών είναι σημαντική και για το λόγο αυτό η Avon έχει θέσει ως αποστολή της να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία του ώστε εξακολουθεί να συμβάλλει στην βελτίωση της ζωής όλων των γυναικών, κυρίως μέσω των φιλανθρωπικών κινητοποιήσεων της για την εξάλειψη του καρκίνου του μαστού και της ενδοοικογενειακής βίας.
6. Να έχει τον τίτλο της πιο επιτυχημένης εταιρείας: Η Avon επιθυμεί να επεκταθεί στην αγορά και να αυξήσει την πελατειακή της βάση και κατά συνέπεια και τα κέρδη της. Παρόλα αυτά αποτελεί μια εταιρεία σταθμό για τις γυναίκες σε όλο τον κόσμο, καθώς αγωνίζεται για καλύτερες συνθήκες ζωής, για της ενδυνάμωση του γυναικείου φύλου στον επαγγελματικό τομέα και για την παγκόσμια χειραφέτησή τους. Με λίγα λόγια η εταιρεία θα αφοσιωθεί στην αύξηση της απόδοσης των μετοχών της και στην ανάπτυξη της προκειμένου να

αποκτήσει περισσότερα κέρδη, αλλά πρωταρχικός της στόχος είναι να αποτελέσει πρότυπο και για άλλες επιχειρήσεις, προβάλλοντας την ηθική και την υπευθυνότητά της μέσα από το έργο της.

Αρχές

- Να παρέχει σε κάθε άτομο την ευκαιρία κέρδους για την εξασφάλιση της ευημερίας και της ευτυχίας του.
- Να εξυπηρετεί οικογένειες από όλο τον κόσμο προσφέροντας τους προϊόντα υψηλής ποιότητας με εγγύηση ικανοποίησης της Avon.
- Το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών να διακρίνεται για την ευγένεια και τη χρησιμότητα των υπηρεσιών που προσφέρει.
- Να αναγνωρίζει πλήρως τους εργαζόμενους και τους αντιπροσώπους της, οι οποίοι με το έργο τους συμβάλλουν σημαντικά στις εισφορές της.
- Να μοιράζεται με όλους την επιτυχία και την ανάπτυξή της.
- Να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις που σχετίζονται με την εταιρεία επιτυγχάνοντας την ευημερία της κοινωνίας και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί.
- Να διατηρεί και να φροντίζει το φιλικό κλίμα που επικρατεί στην Avon.

Αξίες

Η Avon από την ίδρυσή της μέχρι και σήμερα, βασισμένη στον κώδικα συμπεριφοράς που ακολουθεί, διέπεται από πέντε βασικές αξίες. Οι αξίες αυτές αποτελούν την πηγή από την οποία αντλεί δύναμη, προκειμένου να διεκπεραιώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το έργο της. Αυτές είναι:

Εμπιστοσύνη (Trust): Έχοντας εμπιστοσύνη δημιουργείται ένα ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον μεταξύ των συνεργατών. Αυτό συμβάλλει στην ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, στην ελευθερία έκφρασης ιδεών και απόψεων, στην ενθάρρυνσή τους να αναλαμβάνουν ρίσκα και να είναι ειλικρινείς με τους συνεργάτες τους. Με αυτό τον τρόπο προάγεται το πνεύμα της ομαδικότητας μεταξύ τους ανεξάρτητα της διοικητικής θέσης που κατέχουν.

Σεβασμός (Respect): Παράλληλα με την προσπάθειά της να αυξήσει την παραγωγή και τις πωλήσεις καινοτόμων προϊόντων η Avon επιδιώκει να δημιουργεί εμπιστοσύνη και να κερδίζει σεβασμό από τα μεγαλύτερα ακροατήριά της,

συμπεριλαμβανομένων των ρυθμιστικών αρχών, των πολιτικών ιθυνόντων, των πληρωτών και, πρώτα απ' όλα, των πελατών της.

Πίστη (Faith): Βασική προϋπόθεση για κάθε υπάλληλο είναι να πιστεύει στον εαυτό του και στους άλλους κάνοντας το καλύτερο δυνατό που μπορεί για τη συγκεκριμένη εταιρεία που εκπροσωπεί. Έτσι, συμβάλλει στη διαρκή ενδυνάμωσή της και βοήθα στην εκπλήρωση της αποστολής της με επιτυχία.

Ταπεινοφροσύνη (Humility): Με γνώμονα την ταπεινοφροσύνη οι υπάλληλοι μαθαίνουν να αναγνωρίζουν και να αποδέχονται τα λάθη τους, ενώ ταυτόχρονα δε διστάζουν να απευθυνθούν στους συναδέλφους τους για βοήθεια ή συμβουλές. Ειδικότερα, τα ανώτερα στελέχη δε θα πρέπει να υποτιμούν τους εργαζόμενους κατώτερων θέσεων και σε περίπτωση που χρειαστούν βοήθεια το κλίμα της εταιρείας τους ενθαρρύνει να τη ζητήσουν.

Ακεραιότητα (Integrity): Η ακεραιότητα αποτελεί το σήμα κατατεθέν κάθε εταίρου της Avon. Θέτοντας υψηλά ηθικά πρότυπα και ενεργώντας σωστά εκπληρώνει το καθήκον της για φροντίδα, όχι μόνο προς τους αντιπροσώπους της και τους πελάτες που εξυπηρετεί, αλλά και προς τους συναδέλφους και τους ίδιους τους εαυτούς τους. Για το λόγο αυτό φροντίζουν να διατηρούν την ακεραιότητα τους σε κάθε περίπτωση, χωρίς να επιτρέπουν να κλονίζεται από τυχόν πιέσεις, πειρασμούς και πιθανές συνέπειες.

Προκειμένου να συνεχίσει να εξελίσσεται και αν είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει ή να μετριάσει πιθανές προκλήσεις που μπορεί να εμφανιστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο λειτουργικό περιβάλλον της, δεσμεύεται για πλήρη συμμόρφωση στα προγράμματα εταιρική ευθύνης της, ενώ προτεραιότητά της παραμένει πάντα η ακεραιότητά της.

Σύμφωνα με τις δηλώσεις της CEO της εταιρείας, η Avon δεσμεύεται να διατηρήσει τα πιο υψηλά ηθικά πρότυπα σε όλους τους τομείς, από την έρευνα και την ανάπτυξη μέχρι και τις πωλήσεις και την προώθηση προϊόντων. Είναι εστιασμένη στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας το οποίο διαθέτει ποικιλία στους εργαζομένους της, διατηρώντας μια πελατοκεντρική προσέγγιση και προσφέροντας στις κοινότητες όπου αυτοί ζουν και εργάζονται. Τέλος, είναι αφοσιωμένη στο να επιδιώκει συνεχώς την πρόοδο στην καινοτομία επενδύοντας τους πόρους της με σύνεση και με το να συνεργάζεται με τους εταίρους της σε όλο τον κόσμο.



*Avon Worldwide Markets

3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT²⁰

Strengths

Η Avon αποτελεί παγκόσμιο παίκτη στη βιομηχανία προϊόντων ομορφιάς, λειτουργώντας σε περισσότερες από 65 διαφορετικές χώρες παγκοσμίως μέσω ενός καναλιού άμεσης πώλησης, ενώ μέσω αντιπροσώπων τα προϊόντα της διανέμονται σε 40 επιπλέον χώρες. Αυτή η κυρίαρχη θέση της στην παγκόσμια αγορά αποτελεί διαρκή πόλο έλξης νέων πελατών.

Τα έσοδά της προέρχονται από 6 ξεχωριστά γεωγραφικά τμήματα μεταξύ των οποίων βρίσκονται και αναδύμενες αγορές όπως αυτές της Λατινικής Αμερικής και της Ανατολικής Ευρώπης, δίνοντάς της τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις δυναμικές προβλέψεις για ανάπτυξη στις περιοχές αυτές. Επιπλέον, χάρη σε αυτήν την γεωγραφική διαφοροποίηση δεν βασίζεται σε μία μόνο αγορά για τα έσοδά της, γεγονός που την προστατεύει από δυσμενείς οικονομικές εξελίξεις και της δίνει τη

²⁰ <http://mahasagarpublications.blogspot.gr/2014/04/avon-products-inc-swot-analysis.html>

δυνατότητα να μεταβάλλει την παραγωγική της βάση σε πιο φθηνές και επικερδείς τοποθεσίες.

Η Avon είναι αναμφισβήτητα μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες άμεσης πώλησης προϊόντων ομορφιάς στον κόσμο. Εφόσον οι άμεσες πωλήσεις είναι εκ φύσεως ένα επιχειρησιακό μοντέλο χαμηλού κόστους με σχετικά χαμηλά κόστη εκκίνησης, επιτρέπει στην επιχείρηση να επεκτείνεται σε νέες αγορές.

Αν και οι άμεσες πωλήσεις αποτελούν το κυρίαρχο μοντέλο πωλήσεων της εταιρείας, δεν περιορίζεται μόνο σε αυτό. Πραγματοποιεί πωλήσεις και μέσω καταλόγων, περιπτέρων σε εμπορικά κέντρα, καθώς και διαδικτυακά. Αυτή η πολυεπίπεδη προσέγγιση ενδυναμώνει την προσφορά της Avon ακόμη και σε περιόδους που το κανάλι άμεσων πωλήσεων αντιμετωπίζει δυσκολίες.

Σε αντίθεση με πολλούς από τους ανταγωνιστές της στον τομέα άμεσων πωλήσεων, η Avon εστιάζει κυρίως στην πώληση καλλυντικών και προϊόντων ομορφιάς, παρόλο που προσφέρει και προϊόντα για τα μαλλιά, κοσμήματα και ενδυμασία. Αυτά αποτελούν επακόλουθο στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ομορφιάς απ' όπου προέρχεται η πλειονότητα των κερδών της. Αυτή η εξειδίκευση της δίνει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Τέλος, η φήμη και η αναγνώριση της εταιρείας της επιτρέπουν να διατηρεί υψηλό αριθμό πωλήσεων και, επομένως, την κυρίαρχη θέση της στην αγορά προϊόντων ομορφιάς, ενώ ταυτόχρονα επεκτείνεται σε νέες αγορές με ευκολία.

Weaknesses

Από το γόητρο της Avon εξακολουθεί να λείπει η αίγλη που χαρακτηρίζει όλο και περισσότερες πετυχημένες εταιρείες στη βιομηχανία των προϊόντων ομορφιάς, παρά την ουσιαστική έμφαση της εταιρείας στη διαφήμιση. Οι καταναλωτές εξακολουθούν να συνδέουν το όνομα της Avon με το μοντέλο άμεσων πωλήσεων της παρά με τα προϊόντα της.

Παρά τη δυνατότητα της Avon να επαναπροσδιορίζει την τοποθέτησή της, παραμένει μια μάρκα μαζικής αγοράς. Αυτό το τμήμα της αγοράς προϊόντων ομορφιάς υπέστη σοβαρή τιμολογιακή πίεση εξαιτίας μεγάλων αλυσίδων καταστημάτων (πχ. Walmart), γεγονός που αποτέλεσε πλήγμα στην αξία της εταιρείας. Τα λειτουργικά έσοδά της μειώθηκαν σημαντικά από 5.7% το 2014 σε 2.7% το 2015, ενώ τα συνολικά έσοδά της παρουσίασαν πτώση 1.5 δις την ίδια περίοδο.

Η παρουσία της Avon στην περιοχή Ασίας-Ειρηνικού είναι ασθενής συγκριτικά με τις άλλες περιοχές, παρά την προβλεπόμενη αύξηση στα έσοδα από αυτήν. Η εταιρεία, επίσης, παραμένει μικρός παίκτης και στην αγορά της Αφρικής και της Μέσης Ανατολής, που αποτελεί τη δεύτερη ταχύτερα αναπτυσσόμενη αγορά προϊόντων ομορφιάς μετά την Ανατολική Ευρώπη.

Καθώς η εταιρεία αναγκάζεται να εξυπηρετεί το διαρκώς αυξανόμενο αριθμό των εκπροσώπων πωλήσεων, λόγω της προσθήκης νέων αγορών κάθε χρόνο, το σύστημα διανομής της γίνεται πιο περίπλοκο. Αυτό συνεπάγεται μείωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών της, υψηλότερη πιθανότητα για σοβαρά λάθη και μικρότερο έλεγχο του κόστους.

Opportunities

Η ήδη διαδεδομένη πολιτική άμεσων πωλήσεων σαν επαγγελματική αποκατάσταση για γυναίκες σε αναδυόμενες αγορές στη Λατινική Αμερική, στην Ανατολική Ευρώπη, στην περιοχή Ασίας-Ειρηνικού και στην Αφρική και στην Μέση Ανατολή προβλέπεται να αυξηθεί στο κοντινό μέλλον, δίνοντας στην Avon τη δυνατότητα να πυροδοτήσει την ανάπτυξή της.

Αύξηση των δαπανών Έρευνας και Ανάπτυξης μπορούν να στοχεύουν στην επέκταση της εταιρείας στον τομέα προϊόντων φροντίδας του προσώπου και αντιγηραντικής δράσης. Ο όγκος πωλήσεων σε αυτόν τον τομέα αυξάνεται διαρκώς και η Avon είναι κατάλληλα τοποθετημένη για να εκμεταλλευτεί αυτήν την ευκαιρία εξέλιξης που θα δώσει σημαντική ώθηση στις πωλήσεις της.

Περαιτέρω δαπάνες μπορούν να στοχεύουν σε διαφήμιση σε ταχύτατα αναδυόμενες αγορές, όπως η Βραζιλία, η Ρωσία και η Κίνα. Αυτό θα ενισχύσει τη φήμη της εταιρείας και θα της δώσει τη δυνατότητα να ανταγωνίζεται πιο αποτελεσματικά άλλες κυρίαρχες εταιρείες παραγωγής προϊόντων ομορφιάς, καθώς και να βελτιώσει τις τιμές της.

Επιπλέον, μπορεί να επενδύσει στην παρουσία ενός «προσώπου» για το όνομά της. Το 2007 είχε υπογράψει συμφωνία με την νικήτρια Όσκαρ Jennifer Hudson να είναι η ομιλήτριά της για το νέο άρωμα της σειράς Imari και την Reese Witherspoon για παγκόσμια πρεσβευτή της εταιρείας.

Το σταθερό ιστορικό της εταιρείας στην εξέλιξη προϊόντων θα εξακολουθήσει να αποτελεί μια από τις κυρίαρχες πηγές πιθανής ανάπτυξης. Σε αντίθεση με πολλούς

ανταγωνιστές της, το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της φαίνεται να είναι εξίσου σημαντικό για την εταιρεία όσο και η ανάπτυξη βάσεων διανομής.

Threats

Η μεγαλύτερη απειλή για την Avon είναι η οικονομική ύφεση σε αναδυόμενες αγορές. Το 65% από τα έσοδά της προέρχεται από αγορές σε αναδυόμενες περιοχές οι οποίες εισέρχονται πιο γρήγορα σε υφέσεις σε σχέση με ώριμες αγορές. Κάθε πιθανή ύφεση που μπορεί να συμβεί στο μέλλον θα έχει ζημιογόνα αποτελέσματα στις πωλήσεις και τα κέρδη της εταιρείας.

Η Avon, ως μάρκα μαζικής αγοράς, μακροπρόθεσμα είναι ευάλωτη στις πιέσεις από άλλα κανάλια διανομών, όπως σουπερμαρκετ και εξειδικευμένες αλυσίδες λιανικής πώλησης. Μέσω αυτών οι καταναλωτές έχουν πλέον ευρύτερη πρόσβαση σε μια πληθώρα καλλυντικών και προϊόντων ομορφιάς, συμπεριλαμβανομένων προϊόντων με ετικέτα καταστήματος, τα οποία γίνεται αντιληπτό ότι παρέχουν υψηλή σχέση ποιότητας και τιμής.

Επιπλέον, υφίσταται ισχυρές πιέσεις από μεγάλες εταιρείες φροντίδας ομορφιάς. Πολυεθνικές όπως η Procter & Gamble, η Unilever και η L' Oreal θα συνεχίσουν να απειλούν το μερίδιο αγοράς της Avon σε όλα τα προϊόντα. Η λιανική δομή ευνοεί την ανάπτυξη των πολυεθνικών και η Avon μπορεί να δει μείωση των πωλήσεών της καθώς οι καταναλωτές θα δείξουν προτίμηση σε συμβατικές μορφές λιανικής. Παράλληλα, αυτό μπορεί να κάνει δυσκολότερη την εύρεση ανεξάρτητων εκπροσώπων της Avon.

Strengths

Παγκόσμιος Παίκτης

Διαφοροποίηση Αγορών

Κυρίαρχη στο Δίκτυο Άμεσων Πωλήσεων

Εστιασμένη Παραγωγή

Φήμη

Weaknesses

Τιμολογιακές Πιέσεις

Ασθενής Παρουσία σε Αναδυόμενες Αγορές

Περίπλοκο Σύστημα Διανομής

Opportunities

Θέσεις Εργασίας σε Αναδυόμενες Αγορές

Προϊόντα Αντιγηραντικής Δράσης

Διαφήμιση

Ανάδειξη Πρεσβευτή

Threats

Οικονομική Ύφεση

Πιέσεις από Κανάλια Διανομών

Πολυεθνικές Εταιρείες

4.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η εταιρική στρατηγική της Avon βασίζεται στην στενή εστίαση σε ένα συγκεκριμένο μερίδιο της αγοράς στο οποίο προσφέρει είτε ένα μοναδικό προϊόν είτε το πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της . Η Avon θέτει σημαντικά όρια στην είσοδο νέων εταιρειών στον κλάδο, γεγονός που μειώνει τις ανταγωνιστικές απειλές και αυξάνει τα έσοδά της. Ακόμη, οι πειραματισμοί της εταιρείας συμβάλλουν στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ξεπερνούν τις ανταγωνιστικές απειλές και δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία.

Βασικός στόχος της Avon είναι να προοδεύει και να βελτιώνεται συνεχώς. Βασίζόμενη σε αυτόν, τον Ιανουάριο του 2016 ανακοίνωσε ένα νέο τριετές σχέδιο μετασχηματισμού που αποτελείται από 3 βασικά βήματα:

1. Επένδυση στην ανάπτυξη
2. Μείωση του κόστους
3. Αύξηση της οικονομικής ανθεκτικότητας



Σε αυτό συμβάλλει και η συμφωνία της εταιρείας με την Cerberus, η οποία εξαγόρασε το κομμάτι της Avon στην αγορά της Νοτίου Αμερικής που είχε πάψει να αποφέρει κέρδος στην εταιρεία και τα κόστη συντήρησής του ήταν πολύ υψηλά. Η Avon εξακολουθεί να διατηρεί μερίδιο στην αγορά αυτή, το οποίο ανέρχεται στο 20%.

4.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

4.2.1 ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Low Price Strategy

Η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης βασίζεται στη δημιουργία χαμηλού κόστους. Μέσω του διευρυμένου χαρτοφυλακίου προϊόντων της και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι κατασκευάζει η ίδια μια πληθώρα από τα προϊόντα της καθώς και τις συσκευασίες τους, έχει τη δυνατότητα να παρέχει στην αγορά χαμηλές τιμές.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους παρέχει στην εταιρεία τη δυνατότητα να παρακινεί τη ζήτηση και να κερδίζει μερίδιο της αγοράς. Αποτελεί μία από τις τρεις γενικές στρατηγικές μάρκετινγκ που μπορούν να υιοθετηθούν από μια επιχείρηση και ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου το προϊόν δε διαθέτει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή ότι μπορούν να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας μέσω της αύξησης της παραγωγής.

Diversification Strategy

Η διαφοροποίηση είναι μία από τις 4 εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης του πίνακα του Ansoff. Η στρατηγική διαφοροποίησης επιτυγχάνει ανάπτυξη δημιουργώντας προϊόντα σε νέες αγορές. Για το λόγο αυτό είναι εξ ορισμού πιο ριψοκίνδυνη, καθώς οι επιχειρήσεις δεν έχουν εμπειρία στις νέες αγορές. Επιπλέον, οι ικανότητες που χρειάζονται σε όρους μάρκετινγκ και λειτουργίας συχνά απαιτούν σημαντικά ποσά επενδύσεων, τα οποία συνήθως πραγματοποιούνται μέσω της εξαγοράς εταιρειών που δραστηριοποιούνται ήδη στη νέα αγορά.

Μια επιχείρηση που υιοθετεί αυτή τη στρατηγική πρέπει να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα του τι αναμένει να κερδίσει σε όρους της δικής της ανάπτυξης. Ακόμη χρειάζεται να κάνει μια ειλικρινή εκτίμηση των ρίσκων που εμπεριέχονται. Η διαφοροποίηση πολλές φορές αποτυγχάνει, επειδή οι οργανισμοί που την επιχειρούν δεν έχουν ανταγωνιστικά προϊόντα ή δραστηριοποιούνται σε αγορές που συρρικνώνονται. Όμως, για αυτές τις επιχειρήσεις που καταφέρνουν να βρουν τη σωστή ισορροπία μεταξύ κινδύνου και απόδοσης, η στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά επικερδής.

Η Avon πραγματοποιεί στρατηγική κάθετης διαφοροποίησης, γεγονός που προκύπτει από την απόφασή της να συμμετέχει η ίδια στην παραγωγή των προϊόντων της. Επιπλέον, ακολουθεί και οριζόντια διαφοροποίηση, εφόσον προωθεί τα προϊόντα της μέσω των ήδη υπάρχοντων καναλιών επικοινωνίας και, επίσης, πραγματοποιεί τις πωλήσεις της από ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αλλά και από τα κανάλια λιανικής της.

4.2.2 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Επέκταση των Κύριων Προϊόντων

Η σύγχρονη κοινωνία έχει δημιουργήσει ανθρώπους οι οποίοι επιθυμούν να φροντίζουν τον εαυτό τους και να δείχνουν ελκυστικοί, γεγονός που έχει οδηγήσει σε αλματώδη ανάπτυξη της αγοράς καλλυντικών.

Συνεπώς, η Avon θα μπορούσε να αυξήσει τη γραμμή των προϊόντων της προκειμένου να εξυπηρετεί καλύτερα και πιο αποτελεσματικά τις συνεχώς αυξανόμενες και μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Η στρατηγική αυτή κάνει πιθανές τις συνεργασίες μεταξύ των καναλιών διανομής των προϊόντων, ενώ ενισχύεται τόσο από την γνώση της Avon για τις υπάρχουσες κουλτούρες και μόδες όσο και από το πολύ αποτελεσματικό τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης που διαθέτει. Αποτελεί ήδη στόχο της η επένδυση στην έρευνα, όπως αναφέρθηκε στο τριετές σχέδιο μετασχηματισμού της, και αυτό διευκολύνει την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων που θα αποσπάσουν μερίδιο της αγοράς από τους ανταγωνιστές της εταιρείας.

Εστίαση στη Δημιουργία Οργανικών Προϊόντων

Η Avon ήταν ανέκαθεν ευαίσθητοποιημένη προς το περιβάλλον και τη δημιουργία προϊόντων τα οποία δεν το επιβαρύνουν και δεν δοκιμάζονται σε ζώα. Μέσα στα πλαίσια της περιβαλλοντικής της συνείδησης, θα μπορούσε να στρέψει την προσοχή της στη δημιουργία μιας νέας σειράς προϊόντων, τα οποία θα δημιουργούνται από φυσικές πρώτες ύλες χωρίς τη χρήση χημικών.

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί έντονη προτίμηση για προϊόντα φροντίδας και ομορφιάς που παράγονται φυσικά και δεν συμπεριλαμβάνουν χημικά στοιχεία. Εάν η Avon εκμεταλλευτεί αυτήν την ευκαιρία, μπορεί να λανσάρει μια γραμμή οργανικών καλλυντικών και προϊόντων φροντίδας του δέρματος και των μαλλιών, που θα είναι προσιτή ως προς τις τιμές. Ως αποτέλεσμα, θα προσελκύσει μια νέα μερίδα πελατών και θα αναγνωρίζεται ως καινοτόμος και υπεύθυνη επιχείρηση.

Εστίαση στην Τεχνολογία και τα Social Media

Ήδη το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων της εταιρείας προέρχεται από τη διεκπεραίωση παραγγελιών μέσω του διαδικτύου, ενώ τα τελευταία χρόνια έχει εντείνει και την προώθηση και διαφήμιση μέσω του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε μια προσπάθεια να προσελκύσει το νεότερο καταναλωτικό κοινό.

Προτείνω να συνεχίσει να εκμεταλλεύεται τη δύναμη της τεχνολογίας και των social media για να οδηγή τις παγκόσμιες πωλήσεις. Καθώς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποκτούν διαρκώς περισσότερη δύναμη, η Avon έχει την ευκαιρία να συνεχίσει να επενδύει σε αυτήν την αγορά για την πώληση και προώθηση των προϊόντων της. Λόγω της φύσης της λειτουργίας της, η εταιρεία διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα στη συγκεκριμένη αγορά έναντι των ανταγωνιστών της στον κλάδο των καλλυντικών.

Επέκταση της Παραγωγής Καλλυντικών

Η Avon διαχωρίζει την παραγωγή της σε δύο κατηγορίες προϊόντων – τα προϊόντα ομορφιάς και περιποίησης και τα προϊόντα ένδυσης και σπιτιού. Το ισχυρό brand name της οφείλεται στην εμπιστοσύνη των καταναλωτών της στην πρώτη κατηγορία παραγωγής της. Το όνομα της εταιρείας είναι στενά συνδεδεμένο με την πώληση καλλυντικών και προϊόντων φροντίδας που συνδυάζουν χαμηλές τιμές με υψηλή ποιότητα.

Μια προτεινόμενη στρατηγική, επομένως, είναι η διακοπή της παραγωγής των προϊόντων ένδυσης και σπιτιού και η επιστροφή στην πώληση αποκλειστικά προϊόντων ομορφιάς. Όμως, η εταιρεία δεν πρέπει να παραμείνει εκεί. Μπορεί να αφοσιωθεί στην επέκταση των προϊόντων ομορφιάς και φροντίδας που απευθύνονται στο αντρικό κοινό, κάτι που θα τη βοηθήσει να αυξήσει σημαντικά την πελατειακή της βάση και να αποσπάσει ένα ακόμη κομμάτι της αγοράς στο οποίο οι

ανταγωνιστές της δεν έχουν επενδύσει ιδιαίτερα και, έτσι, θα αποκτήσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αυτή τη στιγμή η Avon έχει αφιερώσει όλο της το ενδιαφέρον και όλες της τις προσπάθειες στον αγώνα για να βελτιώσει τα δικαιώματα των γυναικών και να βοηθήσει τις γυναίκες να ανταποκριθούν στις δυνατότητές τους μέσω του Avon Foundation για τις Γυναίκες. Συγχρόνως, η επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει την αναγνωρισιμότητα της μάρκας της και να βελτιώσει την εικόνα της με το να διατηρεί αυτές τις ενέργειες για κοινωνικούς σκοπούς, συμπεριλαμβανομένων των αγώνων της για την προστασία του περιβάλλοντος.

Η Avon τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζει σημαντική μείωση των καθαρών της εσόδων κυρίως λόγω του συναλλαγματικού κινδύνου και του πολύ διευρυμένου κύκλου εργασιών της σε όλο τον κόσμο. Παρόλα αυτά, κατάφερε να παραμείνει από τις κυρίαρχες στον κλάδο των καλλυντικών με συνεχείς επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη και διατηρώντας την αξιοπιστία του brand name της.

Εφόσον η Avon λειτουργεί σε έναν τόσο υψηλά ανταγωνιστικό κλάδο, πρέπει να έχει ως στόχο όχι μόνο να διατηρεί τα κυριότερα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (όπως η άμεση πώληση) αλλά και να διαφοροποιεί τις στρατηγικές προώθησης και πωλήσεων για να συμβαδίζει με τις ραγδαίες κοινωνικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο.

Παρά το γεγονός ότι η εταιρεία διεξάγει τις εργασίες της με μεγάλη επιτυχία στις αγορές της, θα πρέπει να εστιάσει στις αδυναμίες της και στο πως θα τις ελαχιστοποιήσει προκειμένου να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και άρα την κερδοφορία της. Για παράδειγμα η διαφήμιση των προϊόντων της περιορίζεται σε φυλλάδια, καταλόγους και ευρετήρια. Για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας θα πρέπει να επεκταθεί κυρίως στο διαδίκτυο και την προώθηση μέσω ιστοσελίδων, διαφημίσεων και διαδικτυακών εφαρμογών, ενέργεια που θα κεντρίσει το ενδιαφέρον ιδιαίτερα του νεότερου καταναλωτικού κοινού. Επιπλέον, θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνει στις καμπάνιες της μοντέλα με διαφορετικές εμφανίσεις και στυλ που θα ανταποκρίνονται στην εικόνα των καθημερινών γυναικών και αντρών, κάνοντας έτσι τα προϊόντα της εταιρείας πιο ελκυστικά και αυξάνοντας τις πωλήσεις της.

Ένα ακόμη μειονέκτημα που μπορεί να αντιμετωπιστεί είναι το γεγονός ότι τα προϊόντα της Avon δεν παρέχονται στα καταστήματα λιανικής πώλησης και οι καταναλωτές δεν έχουν τη δυνατότητα να τα δοκιμάσουν πριν προχωρήσουν σε

αγορά. Η εταιρεία θα μπορούσε, λοιπόν, να διανέμει τα προϊόντα της και μέσω αλυσίδων λιανικής για προϊόντα ομορφιάς και φροντίδας προσφέροντας έτσι μεγαλύτερη ευελιξία στους πελάτες της και αυξάνοντας την πελατειακή της βάση.

Τέλος, το ισχυρό brand name της εταιρείας, που αποτελεί και το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, πρέπει να διαφυλάσσεται με κάθε τρόπο προκειμένου να διατηρήσει τη φήμη της και να συνεχίσει να προσφέρει στους καταναλωτές προϊόντα υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές. Για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι απαραίτητο οι αντιπρόσωποι της εταιρείας να λειτουργούν με το ήθος και τις αρχές που διαθέτει και προωθεί η εταιρεία και να στοχεύει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και στην επίτευξη των κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων της εταιρείας.

Χάρη στις πρόσφατες ενέργειες της Avon, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν τη διακοπή των εργασιών της στη Νότια Αμερική και τη σταδιακή εφαρμογή του τριετές σχεδίου μετασχηματισμού της, κατάφερε ήδη να μειώσει σημαντικά τα λειτουργικά και σταθερά της κόστη, τα οποία αναμένεται να μειωθούν περαιτέρω, ενώ ταυτόχρονα τα κέρδη της προβλέπεται να παρουσιάσουν μέση ετήσια αύξηση 48.72% έως το 2018. Είναι εμφανές ότι η εταιρεία, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, έχει ισχυρά θεμέλια, ήθος, αξίες και την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, γεγονός που της δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχει σε ελκυστικές και αναπτυσσόμενες αγορές και να βελτιώνει την κερδοφορία της και την χρηματοοικονομική της σταθερότητα για να αυξάνει την ανταγωνιστικότητά της.

